

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ**  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**«Η σημασία της στρατηγικής και της ηγεσίας στη  
διαμόρφωση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού  
μετασχηματισμού.»**

**Γρηγοριάδης Παναγιώτης**

*Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου  
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.*

**Πειραιάς, Οκτώβριος 2024**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**  
**DEPARTMENT OF ECONOMICS**



**MASTER PROGRAM IN ECONOMIC AND BUSINESS  
STRATEGY**

**«The importance of strategy and leadership in  
shaping a successful business transformation.»**

**Grigoriadis Panagiotis**

**Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial  
fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business  
Strategy**

**Piraeus, Greece, October 2012**

## **«Η σημασία της στρατηγικής και της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μετασχηματισμού.»**

**Λέξεις κλειδιά:** ηγεσία, στρατηγική, μετασχηματισμός, αλλαγή, αντίσταση στην αλλαγή.

### **Περίληψη**

Η ηγεσία η στρατηγική καθώς επίσης και ο επιχειρηματικός μετασχηματισμός αποτελούν τη σημερινή εποχή θεμελιώδη πυλώνα για τη βιωσιμότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Σε έναν κόσμο που μεταβάλλεται διαρκώς η ανάγκη για καινοτομία ευελιξία και προσαρμοστικότητα είναι πιο έντονη από ποτέ. Η ηγεσία είναι από τους πιο καθοριστικούς πυλώνες για την επιτυχία του οργανισμού διότι μέσω αυτής διαμορφώνεται ένα σαφές όραμα, ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος κατευθύνει την ομάδα στην επίτευξη των στόχων και ταυτόχρονα παρακινεί και εμπνέει τους εργαζομένους έτσι ώστε να συνεχίσουν για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Ο εκάστοτε ηγέτης μέσα από στρατηγικές αποφάσεις και σωστή επικοινωνία διασφαλίζει ότι η στρατηγική στόχοι έχουν ευθυγραμμιστεί με τις ανάγκες των εργαζομένων καθώς επίσης και με τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Μέσω της στρατηγικής χαράζεται ο δρόμος έτσι ώστε να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού, διαμορφώνεται μια σαφής κατεύθυνση έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι πιθανές εξωτερικές προκλήσεις που ενδεχομένως να υπάρχουν. Εν συνεχεία στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης της ψηφιοποίησης και της παγκοσμιοποίησης οι οργανισμοί οι οποίοι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στις συνθήκες της εποχής ενδεχομένως να αντιμετωπίσουν και προβλήματα βιωσιμότητας, έτσι λοιπόν οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους πρέπει να αλλάζουν και να μετασχηματίζονται στις απαιτήσεις της εποχής, αυτό επιτυγχάνεται μέσα από μια ισχυρή ηγεσία και ένα καλά οργανωμένο στρατηγικό όραμα έτσι ώστε οι πιθανές αλλαγές να γίνουν με τέτοιο τρόπο που θα προωθήσουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Η αλληλεπίδραση που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας της στρατηγικής και του μετασχηματισμού είναι καθοριστική για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Όπως είπαμε και προηγουμένως στο σημερινό ασταθές και πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον η ικανότητα που έχουν οι ηγέτες να καθοδηγούν με όραμα και σαφήνεια σε συνδυασμό με την επιλογή σωστής στρατηγικής αποτελούν ουσιαστικά το κλειδί για την επιτυχία του μετασχηματισμού

στις επιχειρήσεις έτσι ώστε να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις προκλήσεις της εποχής.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Η σημασία της στρατηγικής και της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μετασχηματισμού» είχε ως σκοπό να απαντήσει στα παρακάτω ερωτήματα:

- A. Έχουν οι επιχειρήσεις μια συγκεκριμένη στρατηγική η έναν συνδυασμό στρατηγικών έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους τους οποίους έχουν θέσει;
- B. πώς συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι στους υφισταμένους τους(πως ασκείται η ηγεσία);
- C. πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή/ μετασχηματισμό ;
- D. Υπάρχει σχέση μεταξύ ηγεσίας στρατηγικής και ηγεσίας και μετασχηματισμού/αλλαγής;

Στα πρώτα 4 κεφαλαία γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση του θέματος αναλύοντας τη διεθνή βιβλιογραφία και τους διάφορους ορισμούς και όχι μόνο αναφορικά με τη στρατηγική την ηγεσία και το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 5 ακολουθεί η έρευνα στην οποία προσπαθούμε να απαντήσουμε στα 4 ερευνητικά ερωτήματα που αναφερθήκαμε προηγουμένως. Στο εν λόγω κεφάλαιο γίνεται αναφορά τόσο για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας τη μεθοδολογία την οποία ακολουθήσαμε, τον τρόπο που έγινε η συλλογή των δεδομένων καθώς επίσης και το δείγμα της έρευνας. Στο κεφάλαιο 6 ακολουθεί η περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας τόσο με διαγράμματα αλλά και με πίτες, και εν συνεχεία η ανάλυση παλινδρόμησης για να δούμε τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας και της στρατηγικής και της ηγεσίας με το μετασχηματισμό καθώς επίσης και τα διαγράμματα διασποράς. Η διπλωματική εργασία ολοκληρώθηκε με τη συγγραφή των συμπερασμάτων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

## **Abstract**

## **Abstract**

### **"The importance of strategy and leadership in shaping a successful business transformation."**

**Keywords:** leadership, strategy, transformation, change, resistance to change.

Leadership, strategy as well as business transformation are today a fundamental pillar for the sustainability of modern businesses. In an ever-changing world, the need for innovation, flexibility and adaptability is more acute than ever. Leadership is one of the most decisive pillars for the success of the organization because through it a clear vision is formed, the leader is the one who directs the team to achieve the goals and at the same time motivates and inspires the employees to continue to implement the goals of the organization. also with business functions. Through the strategy, the path is paved in order to achieve the long-term goals of the organization, a clear direction is formed in order to address the possible external challenges that may exist. Then, in the era of artificial intelligence, digitalization and globalization, organizations that cannot adapt to the conditions of the era may face sustainability problems, so businesses for their part must change and transform to the demands of the time, this is achieved through strong leadership and a well-organized strategic vision so that possible changes are made in such a way that will promote the growth and sustainability of the organization. The interplay between leadership, strategy and transformation is key to business success. As we said before, in today's unstable and highly competitive environment, the ability of leaders to lead with vision and clarity, combined with choosing the right strategy, is essentially the key to successful transformation in businesses so that they can adapt to the challenges of the times.

The purpose of this diploma thesis entitled "The importance of strategy and leadership in shaping a successful business transformation" aimed to answer the following questions:

Do businesses have a specific strategy or combination of strategies to achieve the goals they have set?

How do supervisors treat their subordinates (how do you exercise leadership)?

How do employees react to change/transformation?

Is there a relationship between strategy leadership and leadership and transformation/change?

In the first 4 chapters you take a theoretical approach to the topic by analyzing the international literature and the various definitions and not only in terms of strategy, leadership and business transformation. Then and specifically in chapter 5 follows the research in which we try to answer the 4 research questions mentioned earlier. In this chapter reference is made to both the purpose and objectives of the survey, the methodology we followed, the way the data were collected as well as the sample of the survey. Chapter 6 was followed by a descriptive analysis of the survey results with both charts and pies, followed by regression analysis to see the relationship between leadership and strategy and leadership with transformation as well as dispersion diagrams. The diploma thesis was completed with the writing of the conclusions and the analysis of the research results.

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Abstract.....	v
Κατάλογος Πινάκων.....	x
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xi
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Ο ρόλος της ηγεσίας και της οργανωσιακή κουλτούρας στις σύγχρονες επιχειρήσεις</b>	
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Ορισμός της ηγεσία.....	3
1.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	6
1.4 Η σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας.....	11
1.4.1 Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας.....	11
1.4.2 Τύποι και μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας.....	16
1.4.3 Η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους οργανισμούς.....	21
1.5 Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και μετασχηματισμού.....	24
1.6 Ανακεφαλαίωση.....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 :Η επίδραση της στρατηγική των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος και ο ρόλος της ως μοχλός ανάπτυξης</b>	
2.1 Εισαγωγή.....	26
2.2 Ορισμός της στρατηγικής.....	28
2.3 Το μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.....	31
2.4 Θεωρίες οργανωτικής στρατηγικής που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις .....	38

2.4.1 Τι είναι οργανωτική στρατηγική.....	38
2.4.2 θεωρία RBV (esource-based view).....	39
2.4.3 Η θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter.....	44
2.4.4 Ανάλυση PEST.....	49
2.4.5 Η θεωρία της ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard).....	52
2.4.6 Μοντέλο McKinsey 7-S.....	55
2.5 Τα τρία επίπεδα στρατηγικής.....	58
2.6 Ανακεφαλαίωση.....	60

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 :Η αξία του επιχειρηματικού μετασχηματισμού και της αλλαγής στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο κόσμο**

3.1 Εισαγωγή.....	61
3.2 Η έννοια του μετασχηματισμού και της αλλαγής σε μια επιχείρηση.....	62
3.3 Μοντέλα αλλαγών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις.....	65
3.3.1 Το μοντέλο του Kurt Lewin.....	66
3.3.2 Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR.....	69
3.3.3 Τα 8 βήματα για επιτυχημένη αλλαγή του John Kotter.....	72
3.3.4 Άλλες θεωρίες αλλαγών.....	76
3.4 Τύποι επιχειρηματικού μετασχηματισμού.....	79
3.5 Ανακεφαλαίωση.....	80

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:Αντίσταση στην αλλαγή**

4.1 Εισαγωγή.....	81
4.2 Η έννοια της αντίστασης στην αλλαγή.....	82



4.3 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή.....	85
4.3.1 Ατομικοί λόγοι αντίστασης στην αλλαγή.....	85
4.3.2 Αιτίες αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά του οργανισμού.....	88
4.3.3 Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή.....	90
4.4 Ανακεφαλαίωση.....	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:Μεθοδολογία</b>	
5.1 Εισαγωγή.....	92
5.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	92
5.3 Μεθοδολογία έρευνας.....	92
5.4 Ερευνητικά Εργαλεία.....	93
5.5 Δείγμα της έρευνας.....	94
<b>Κεφάλαιο 6:Αποτελέσματα της έρευνας</b>	
6.1 Περιγραφική ανάλυση.....	95
6.2 Ανάλυση παλινδρόμησης και διαγράμματα διασποράς .....	117
<b>Κεφάλαιο 7 :Συμπεράσματα.....</b>	<b>125</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>131</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>138</b>

## Κατάλογος πινάκων

1.1 Κύριες θεωρίες ηγεσίας.....	6
6.1 Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής (ηγεσία) και της εξαρτημένης μεταβλητής(στρατηγική).....	121
6.2 : Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής (ηγεσία) και της εξαρτημένης μεταβλητής(μετασχηματισμού).....	124

## Κατάλογος Γραφημάτων

6.1 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το φύλο.....	95
6.2 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ηλικία.....	96
6.3 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους.....	97
6.4 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το χρονικό ορίζοντα υλοποίηση της στρατηγικής τους.....	97
6.5 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της αύξησης του μεριδίου αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες σε υπάρχουσες αγορές.....	98
6.6 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της εισαγωγής υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές.....	99
6.7 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της αύξηση πωλήσεων μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών.....	100
6.8 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποιήσεις σε σχετικά προϊόντα η υπηρεσίες.....	101
6.9 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης σε τελείως νέα προϊόντα/ υπηρεσίες.....	101
6.10 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής τις αναθέσει σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρος των δραστηριοτήτων τους.....	102
6.11 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών.....	103
6.12 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο εκάστοτε προϊστάμενος αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποίθησης.....	104
6.13 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο εκάστοτε προϊστάμενος σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.....	104

6.14 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο εκάστοτε προϊστάμενος δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογικής της αποστολής.....	105
6.15: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος αισθάνεται περήφανος που δουλεύουν μαζί του.....	106
6.16 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.....	107
6.17 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.....	107
6.18: η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.....	108
6.19 η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.....	109
6.20 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.....	109
6.21 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος ψάχνει όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.....	110
6.22 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενός τους τους παροτρύνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.....	111
6.23 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενός τους, τους προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου.....	112
6.24 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν προτιμάν να βαρεθούν από το να εκπλαγούν.....	112
6.25 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το όταν η ζωή των ερωτηθέντων ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα δεν ψάχνουν τρόπους να το αλλάξουν αυτό.....	113
6.26: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου αυτό με αγχώνει».....	114

6.27: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στην εταιρεία που εργάζομαι, είμαι κάπως σε ένταση.».....	114
6.28: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει.».....	115
6.29 Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «συχνά αισθάνομαι άβολα με τις αλλαγές ακόμα και αν αυτές μπορούν να βελτιώσουν τη ζωή μου».....	116
6.30: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «δεν αλλάζω εύκολα γνώμη».....	116
6.31: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «οι απόψεις μου είναι σταθερές στο χρόνο».....	117
6.32: Διάγραμμα διασποράς το οποία μας απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής.....	121
6.33: Διάγραμμα διασποράς το οποία μας απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και μετασχηματισμού .....	124

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Ο ρόλος της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας στις σύγχρονες επιχειρήσεις

### 1.1 Εισαγωγή

*«Ένα αφεντικό προκαλεί φόβο, ένας ηγέτης εμπιστοσύνη. Ένα αφεντικό κατηγορεί, ένας ηγέτης καλύπτει τα λάθη. Ένα αφεντικό τα ξέρει όλα, ένας ηγέτης κάνει ερωτήσεις. Ένα αφεντικό κάνει τη δουλειά αγγαρεία, ένας ηγέτης διασκέδαση. Ένα αφεντικό νοιάζεται για τον εαυτό του, ο ηγέτης για την ομάδα.»*

*Anthony Robbins*

*Αμερικανός συγγραφέας αυτοβοήθειας*

Η ηγεσία αποτελεί αρχέγονο κομμάτι της ανθρώπινης ιστορίας, έχει τις ρίζες της σε βαθιές φιλοσοφικές σκέψεις από την αρχαιότητα. Μεγάλοι φιλόσοφοι όπως ο Αριστοτέλης ο Κομφούκιος ο Πλάτωνας καθώς και κλασικά έργα του Ομήρου όπως η Ιλιάδα και η Οδύσσεια αλλά και στην Παλαιά και Καινή Διαθήκη γίνονται αναφορές στην ηγεσία και έχουν αφήσει το στίγμα τους στην αντίληψη και την κατανόηση της. Η κατανόηση της έχει στενή σχέση με τη συνεχή εξέλιξη αλλά και με την αναζήτηση της γνώσης και της σοφίας (Bass, B. M., & Stogdill, R. M. 1990).

Πάρα πολύ συχνά η έννοια της ηγεσίας έχει χαρακτηριστεί από διάφορα επίθετα όπως για παράδειγμα «καλή» «αποτελεσματική» «φτωχή» χωρίς όμως να έχει αποτυπωθεί με ακρίβεια και σαφήνεια ο συγκεκριμένος ορισμός, έτσι ώστε να είναι δυνατή η αποτύπωση όλων των επιμέρους διαστάσεων σε εννοιολογικό αλλά και σε σημασιολογικό επίπεδο (Leithwood, K., & Sun, J. 2012).

Τα τελευταία πενήντα χρόνια, η ακαδημαϊκή κοινότητα έχει διεξάγει πληθώρα ερευνών σχετικά με την ηγεσία, με τον αριθμό αυτών των ερευνών να ξεπερνάει τις χίλιες. Ο βασικός στόχος αυτών των μελετών ήταν να προσδιοριστούν με σαφήνεια τα ιδανικά προσόντα και τα ιδανικά χαρακτηριστικά των μεγάλων ηγετών. Ωστόσο καμία από τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν δεν κατέληξε σε μια σαφή και ολοκληρωμένη εικόνα του ιδανικού ηγέτη. Η έλλειψη αυτής της σαφούς εικόνας έχει θετική έκβαση, διότι η δημιουργία ενός "τυποποιημένου μοντέλου ηγεσίας" θα μπορούσε να οδηγήσει σε μίμηση και αποσύνθεση της αυθεντικότητας των ανθρώπων, με αποτέλεσμα οι

άνθρωποι να μετατραπούν σε επιφανειακές προσωπικότητες αντί για πραγματικούς χαρακτήρες. (George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D., Harvard Business Review 2011)

Η έννοια της ηγεσίας προέρχεται από την διοικητική επιστήμη, η οποία μελετάται εκτενώς και εφαρμόζεται στην καθημερινότητα τόσο στη διοίκηση αλλά και στη λειτουργία διαφόρων οργανισμών από μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέχρι μεγάλους ομίλους εταιριών (Πασιαρδής, 2014).

Σχεδόν όλες οι ηγετικές φυσιογνωμίες της ιστορίας δημιουργήθηκαν από τις ιστορίες της ίδιας τους της ζωής, διότι συνειδητά και ασυνείδητα έθεταν τους ίδιους τους εαυτούς σε δοκιμασίες, και μέσω αυτών των δοκιμασιών ανακάλυψαν το σκοπό του ηγετικού ρόλου τους και έμαθαν στην ουσία ότι η αυθεντικότητα τους, τους έκανε πιο αποτελεσματικούς. Έρευνες οι οποίες διενεργήθηκαν στο πέρασμα των χρόνων έδειξαν ότι δεν χρειάζονται οι άνθρωποι να γεννιούνται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για να γίνουν ηγέτες, αλλά στο πέρασμα των χρόνων οι ίδιοι άνθρωποι ανακαλύπτουν τις δυνατότητες τους. Όλα τα παραπάνω αποτυπώνονται στα λόγια της Ann Fudge η οποία ήταν πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Young & Rubicam και είχε αναφέρει ότι «όλοι μας έχουμε τη σπίθα της ηγεσίας μέσα μας, είτε είναι στην επιχειρηματική δραστηριότητα είτε στη διακυβέρνηση ή υπό τη μορφή εθελοντισμού. Η πρόκληση είναι να κατανοήσουμε τον εαυτό μας αρκετά καλά για να ανακαλύψουμε που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα δικά μας σχετικά προσόντα για να εξυπηρετήσουμε τους άλλους». Το κλειδί για να ξεκλειδώσει ο κάθε άνθρωπος τον ηγέτη που κρύβει μέσα του είναι η δέσμευση απέναντι στον ίδιο του τον εαυτό για την ανάπτυξη που θέλει να πετύχει. (George, B., Sims, P., McLean, A., & Mayer, D. (Harvard Business Review 2011))

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε ενδελεχώς τους ορισμούς της ηγεσίας που έχουν διατυπωθεί στο πέρασμα των χρόνων, μελετώντας διάφορες θεωρίες ηγεσίας και αναδεικνύοντας την επιρροή που έχει η ηγεσία στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς επίσης αναλύοντας και τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που έχουν διατυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία. Τέλος το κεφάλαιο θα κλείσει με τη σχέση την οποία υπάρχει μεταξύ ηγεσίας και του μετασχηματισμού και κατά πόσο η ηγεσία επηρεάζει το μετασχηματισμό των επιχειρήσεων.

## 1.2 Ορισμός της ηγεσίας

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία υπάρχει μια πληθώρα ορισμών γύρω από την ηγεσία, πολλοί ερευνητές κατά καιρούς έχουν επιδιώξει να δώσουν έναν ακριβή ορισμό. Υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί αναφορικά με την ηγεσία όσοι και οι άνθρωποι που προσπάθησαν να ορίσουν και να προσεγγίσουν τη συγκεκριμένη έννοια. Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό θα λέγαμε ότι η ηγεσία προσδιορίζεται ως μια διαδικασία που επηρεάζει τις ενέργειες των εργαζομένων σε μια επιχείρηση,την επιλογή των στόχων είτε σε ατομικό επίπεδο είτε σε οργανωσιακό επίπεδο,και τέλος τη δυνατότητα αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων(Yukl & Van Fleet,1992)

Ο Hollander (1985) όρισε την ηγεσία ως εκείνη τη διαδικασία κατά την οποία ένα μεμονωμένο άτομο έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει την ομάδα,με απώτερο στόχο να κατευθύνει την ομάδα στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Αναλύοντας το εννοιολογικό πλαίσιο της λέξης ηγεσίας φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι η συγκεκριμένη λέξη εμπεριέχει δυο συγκεκριμένα στοιχεία, το ένα στοιχείο είναι το πρόσωπο το οποίο ασκεί επιρροή, και το άλλο στοιχείο είναι κάποιο άλλο πρόσωπο που υφίσταται την επιρροή.(Katz & Kahn,1978).

Σύμφωνα με τον Boyatzis (2006) ο οποίος θεώρησε ότι η ηγεσία είναι στενά συνδεδεμένη με τον συντονισμό των ανθρώπων, δηλαδή υπάρχει πολύ καλή σχέση συντονισμού σε απόλυτη αρμονία στο ίδιο μήκος κύματος με τους άλλους ανθρώπους.

Ο Zaleznik (1977) όρισε τον ηγέτη ως το άτομο εκείνο όπου:

- αναγνωρίζει το τι ακριβώς θέλουν οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι να πάρουν από την εργασία τους.
- Ανταλλάσσει αμοιβές ανάλογα με τις προσπάθειες των εργαζομένων.
- Ανταποκρίνεται στις επιθυμίες και στις ανάγκες των συνεργατών του κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Ένα πρόβλημα το οποίο παρατηρείται πολύ συχνά είναι η στρέβλωση των εννοιών μεταξύ της ηγεσίας και της διοίκησης. Υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των δυο εννοιών ,οι ηγέτες(Leaders) είναι αυτοί οι οποίοι κάνουν τα σωστά πράγματα ενώ σε αντιδιαστολή οι διευθυντές(Managers) είναι αυτοί που κάνουν τα πράγματα σωστά (Καντας,1998).



Ο Daniel Goleman( 1998) ήταν αυτός ο οποίος προσέγγισε τον ορισμό της ηγεσίας και την ηγεσία γενικότερα από μια διαφορετική οπτική γωνία. Για τον Goleman ο ηγέτης ήταν αυτός ο οποίος είχε την ικανότητα και τη δυνατότητα να καθοδηγεί και να εμπνέει άτομα ή ομάδες προς έναν συγκεκριμένο στόχο και να διαχειρίζεται ή να προωθεί σωστά την αλλαγή. Εν συνεχεία διατύπωσε ότι οι αποτελεσματικότεροι ηγέτες μοιάζουν μεταξύ τους σε ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, είχαν όλοι τους υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης. Το σύνολο της συναισθηματικής νοημοσύνης αποτελείται από 5 δεξιότητες που δίνουν τη δυνατότητα στους ηγέτες, να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους τόσο των ιδίων όσο και των υφισταμένων τους.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman (1998) οι 5 άξονες της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι η εξής:

- αυτορρύθμιση
- αυτογνωσία
- ενσυναίσθηση
- κοινωνικές δεξιότητες
- παρακίνηση

Κάθε άνθρωπος γεννιέται με κάποια από αυτά τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, άλλοι σε υψηλότερο βαθμό άλλοι σε χαμηλότερο. Αλλά είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε ότι αυτά τα χαρακτηριστικά(αυτορρύθμιση, αυτογνωσια, ενσυναίσθηση, κοινωνικές δεξιότητες, παρακίνηση) μπορούν να ενισχυθούν μέσω της πρακτικής άσκησης, της επίμονης και της ανατροφοδότησης από τους φίλους μας και τους συναδέλφους μας (Daniel Goleman,1998)

Ο Rost(1993) καταγράφει τους ορισμούς της ηγεσίας όπως αυτοί αναφέρονται στο πέρασμα των δεκαετιών από το 1920 έως και τα τέλη του εικοστού αιώνα:

- Στις αρχές του 1920 ο πραγματικός ηγέτης διέφερε από τους άλλους ανθρώπους, από την ικανότητά του να επιβάλλει την δικιά του γνώμη, και να συμμορφώνει τους συνανθρώπους σύμφωνα με τους δικούς του κανόνες οι οποίοι διαμορφώνονται από αυτόν.
- Στη συνέχεια το 1930 ο ηγέτης περιγράφεται σαν το άτομο εκείνο το οποίο καθορίζει την κατεύθυνση καθώς επίσης και τις δραστηριότητες των εργαζομένων.

- Τη δεκαετία του 40 τα πράγματα διαφοροποιούνται καθώς ο ηγέτης σταματάει να επιβάλλεται μέσω της δύναμης την οποία έχει, αλλά ο κύριος στόχος του είναι να πείσει τους ανθρώπους με επιχειρήματα και να τους κατευθύνει.
- Το 1950 εμφανίζονται οι πρώτες περιπτώσεις ανθρώπων που μπορούν και ξεχωρίζουν μέσα από μια ομάδα, και με αυτό τον τρόπο έρχονται στην εξουσία.
- Το 1960 ο ηγέτης είναι αυτός που βοηθάει στην υλοποίηση ενός κοινού οράματος, και επηρεάζει τους ανθρώπους έτσι ώστε όλος ο οργανισμός να κατευθυνθεί προς αυτό το όραμα.
- Το 1970 παρατηρείται ότι το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν οι άνθρωποι διαφέρει ανάλογα με τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού και των εργαζομένων.
- Το 1980 ο ηγέτης ορίζεται ως εκείνο το άτομο το οποίο είναι οραματιστής και εμπνευστής, και ταυτόχρονα καθορίζει κάθε δράση του οργανισμού.
- Καθώς φτάνουμε στα τέλη του 20ού αιώνα, θα λέγαμε ότι η ηγεσία προσδιορίζεται μέσω των σχέσεων με τους εργαζομένους και του πώς αυτές οι σχέσεις επηρεάζουν τη υλοποίηση ενός κοινού οράματος.

Ο Collins(2012) χώρισε την έννοια της ηγεσίας σε 5 επίπεδα:

- Κατανεμημένη δύναμη.
- Συνεργασία όλων των εργαζομένων για τη διαμόρφωση κοινού οράματος.
- Συμμετοχή.
- Πρωτοβουλία και ευθύνη του ηγέτη για εκείνα τα πράγματα τα οποία ωφελούν τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Drucker (2012) ηγεσία περιλαμβάνει αρκετά σημαντικά στοιχεία όπως η εμπιστοσύνη, η ακεραιότητα, καθώς επίσης και η δομή του οράματος και της αποστολής. Όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία είναι ουσιώδη για την επίτευξη των αποτελεσμάτων και τον στόχο του οργανισμού.

### 1.3 Θεωρίες ηγεσίας

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες ηγεσίας. Παρακάτω θα αναλυθούν εκτενώς τόσο παλιές θεωρίες ηγεσίας όσο και νεότερες. Από τις πρώτες θεωρίες ηγεσίες που πρωτοεμφανίστηκαν το 1930 και έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στα διανοητικά, φυσικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του ηγέτη, με απώτερο στόχο να προσδιοριστεί ο αποτελεσματικός ηγέτης, μέχρι και τις πρόσφατες θεωρίες ηγεσίας που πρωτοεμφανίστηκαν στις αρχές του 2000(Μεντής,2021).

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από την ηγεσία που θα αναλυθούν περαιτέρω στη συνέχεια(Μεντής,2021). :

Πίνακας 1: Κύριες θεωρίες ηγεσίας

Χαρακτηριστικά του ηγέτη	Συμπεριφορές του ηγέτη	Νεότερες θεωρίες
Παρακίνηση για επιτυχία	Εργατοκεντρικός-ανθρωποκεντρικός προσανατολισμός	Μετασηματιστική θεωρία
Προφίλ κινήτρων για αποτελεσματικότητα	Ενδεχόμενη θεωρία Fielder	Συναισθηματική νοημοσύνη στις επιχειρήσεις
	Θεωρία του κύκλου ζωής	Θεωρία αντίληψης της ηγεσίας (implicit leadership theory)
	Θεωρία στόχου-μονοπατιού	Οραματιστική θεωρία
	Θεωρία των στόχων	Χαρισματική ηγεσία
	Διοικητική σχάρα Vroom-Yetton	Πολιτιστική-εξελικτική θεωρία
	Συναλλακτική θεωρία	Θεωρία συναλλαγών ηγέτη-μελών

Ο Bass και Bass (2008) μελετώντας εκτενώς το εννοιολογικό πλαίσιο και τις θεωρίες ηγεσίας κατέληξαν σε 5 βασικά συμπεράσματα:

- ο κύριος σκοπός του ηγέτη είναι να θέσει το όραμα την αποστολή και τους στόχους ,τόσο των μεμονωμένων ατόμων αλλά και των ομάδων του οργανισμού.
- Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος κατευθύνει και κινητοποιεί άλλους για την υλοποίηση τόσο των στόχων αλλά και της αποστολής του οργανισμού .
- Ο ηγέτης παρέχει τα κατάλληλα εφόδια,τα κατάλληλα εργαλεία καθώς επίσης και τις κατάλληλες τακτικές για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Ο ηγέτης είναι αυτός οποίος βοηθά στο να επιλυθούν συγκρούσεις που ενδεχομένως να έχουν συμβεί εντός του οργανισμού.
- Τέλος ο ηγέτης αξιολογεί την ομαδική και την ατομική απόδοση των εργαζομένων στην προσπάθειά επίτευξης των στόχων του οργανισμού.

## **Θεωρία των Μεγάλων Ανδρών**

Ο Bass 1990 προσπάθησε να συγκεντρώσει όλες τις θεωρίες που έχουν διατυπωθεί κατά το πέρασμα των χρόνων. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό για να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι θεωρίες της ηγεσίας να λαμβάνεται υπόψιν οι συνθήκες της εποχής. Αυτό ακριβώς αποτυπώνει και στο βιβλίο του «Bass and Stogdill handbook of leadership. Theory, research and managerial applications» Ο William James (1880) ανέφερε ότι η ιστορία του κόσμου οφείλεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στους μεγάλους άνδρες, αυτοί αξιοποίησαν και αναγνώρισαν τις δυνατότητες που είχαν οι λαοί και κατάφεραν να δημιουργήσουν και να υλοποιήσουν διάφορα έργα. Η εν λόγω θεωρία φαίνεται να συσχετίζεται πάρα πολύ με την κληρονομικότητα. Ο Bass (1990) θεωρούσε ότι η συγκεκριμένη θεωρία αγνοεί σε πολύ μεγάλο βαθμό τις γυναίκες που είχαν ηγετικά χαρακτηριστικά και ήταν ηγετικές προσωπικότητες της εποχής.

## **Θεωρία των χαρακτηριστικών**

Η συγκεκριμένη θεωρία απορρέει από τη θεωρία των μεγάλων ανδρών. Από το 1800 έως και τις αρχές του εικοστού αιώνα η συγκεκριμένη θεωρία ήταν αυτή που προσεγγίστηκε από τη θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών (Zaccaro, 2007). Η εν λόγω θεωρία βασίζεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι κατά τη γέννησή τους έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία είναι αυτά που τους καταστύουν ηγέτες, όπως για παράδειγμα το ύψος η σωματική δύναμη η ευφυΐα και άλλα κληρονομικά χαρακτηριστικά. Τα εν λόγω χαρακτηριστικά είναι αυτά που μπορεί να διακρίνουν τον ηγέτη από το κοινωνικό σύνολο. Τα άτομα τα οποία έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι πολύ πιθανόν να ξεχωρίσουν από την ομάδα και να κατέχουν εν συνεχεία ηγετική θέση. (Amoroso, 2002).

Κατά τη διάρκεια του εικοστού αιώνα και πιο συγκεκριμένα στα μέσα αυτού, η θεωρία αυτή άρχισε να αμφισβητείται. Πιο αναλυτικά ο Stogdill, R. κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία διαφοροποιούν τους ηγέτες από το σύνολο της ομάδας (Northouse, 2009)

Πιο αναλυτικά ο Stogdill, R. ανέφερε ότι οι άνθρωποι δεν γίνονται ηγέτες επειδή έχουν στην κατοχή τους ένα συνδυασμό χαρακτηριστικών, αλλά πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν τόσο το περιβάλλον αλλά και οι συνθήκες μέσα στο οποίο λειτουργούν (Stogdill, 1948).

## Συμπεριφοριστική θεωρία

Το 1900 διατυπώθηκε η θεωρία της συμπεριφοράς, η εν λόγω θεωρία αποτέλεσε εκείνη την εποχή τη βάση της ερευνητικής δραστηριότητας. Η συγκεκριμένη θεωρία βασίστηκε πάνω στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη, τα εν λόγω χαρακτηριστικά επηρέαζαν τον τρόπο που αποφάσιζε ο ηγέτης μέσα στον οργανισμό (Glasman & Glasman, 1997). Η συγκεκριμένη θεωρία προσεγγίστηκε ερευνητικά από το πανεπιστήμιο του Ohio και του Michigan, στις συγκεκριμένες έρευνες οι ερευνητές προσπαθούσαν να παρατηρήσουν και να επικεντρωθούν στη συμπεριφοράς των ηγετών.

Πιο αναλυτικά στην έρευνα που έγινε στο πανεπιστήμιο του Ohio (Boyd, 2001), οι ερευνητές προσπάθησαν να βρουν ηγέτες που να συνδυάζουν δυο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- a) Το πλαίσιο κατευθύνσεων που έχει να κάνει με τη δυνατότητα και την ικανότητα των ηγετών να οργανώσουν το κατάλληλο πλάνο, και να ενεργήσουν κατάλληλα μέσα στον οργανισμό έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.
- b) Το ενδιαφέρον που έχει να κάνει με την ανάπτυξη των σχέσεων εμπιστοσύνης που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας έδειξαν ότι ο πετυχημένος ηγέτης είναι αυτός που έχει τη δυνατότητα να συνδυάζει την ανάπτυξη ενός ιδανικού πλάνου οργανώσεων και ταυτόχρονα το συγκεκριμένο πλάνο να ταιριάζει στους εργαζομένους, και να εμπεριέχει και μια ανθρωπιστική προσέγγιση απέναντι σε αυτούς.

Οι Adaeva, Fey & Vitkovskaia (2001) στην έρευνα την οποία διετέλεσαν στο πανεπιστήμιο του Michigan, προσέγγισαν την έρευνα με παρόμοιο τρόπο όπως η έρευνα που διεξάχθηκε στο πανεπιστήμιο Ohio. Σε αυτή την περίπτωση ερευνήθηκαν δυο διαφορετικές συμπεριφορές ηγετών:

- a) Η συμπεριφορά των ηγετών που δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο παραγωγικό κομμάτι, δηλαδή στο πόσο παραγωγικοί είναι οι εργαζόμενοι.
- b) Οι ηγέτες που στρέφονται κατά κύριο λόγο στους εργαζομένους με απώτερο στόχο να πετύχουν οι εργαζόμενοι τους στόχους που έχουν τεθεί.

Παρατηρήθηκε ότι οι ηγέτες η οποία δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο παραγωγικό κομμάτι τείνουν να έχουν αρκετές διοικητικές ικανότητες, σε αντίθεση με τους ηγέτες της δεύτερης κατηγορίας οι οποίοι είναι πιο ικανοί στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

Τα αποτελέσματα και των δυο ερευνών είναι παρόμοια. Και στις δυο έρευνες παρουσιάζεται ο ηγέτης που έχει δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην παραγωγή έργου και από την άλλη πλευρά ο ηγέτης ο οποίος δίνει μεγαλύτερο έμφαση στους εργαζόμενους. Εν συνεχεία οι έρευνες έδειξαν ότι υπάρχουν εταιρείες οι οποίες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη από τους ηγέτες που είναι προσανατολισμένος στο στόχο, και οργανισμοί που έχουμε ανάγκη και θα ταίριαζε περισσότερο να έχουν ηγέτες που δίνουν έμφαση στις σχέσεις των εργαζόμενων(Creighton,2005).

### **Θεωρία Vroom και Yetton**

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας οι ηγέτες δεν έχουν κάποιο συγκεκριμένο στυλ το οποίο εφαρμόζουν αλλά προσαρμόζουν το εκάστοτε στυλ ηγεσίας τους ανάλογα με την κατάσταση στην οποία είναι αντιμέτωποι(Κάντας,1998).

### **Θεωρία του κύκλου ζωής**

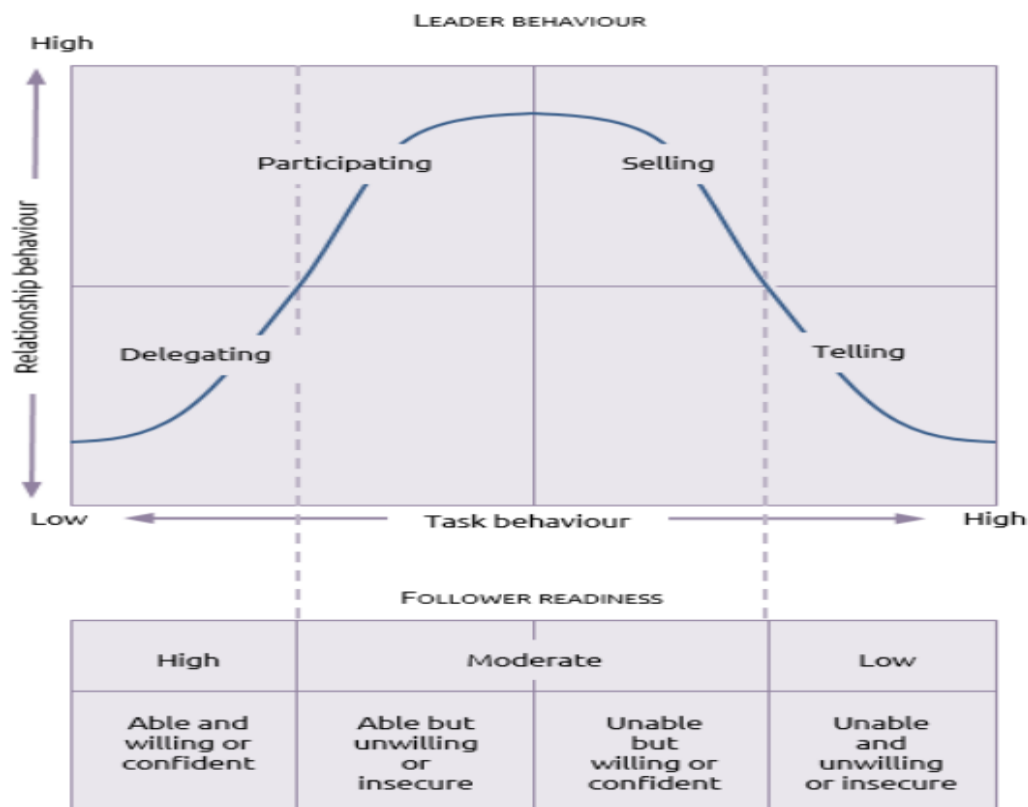
Η θεωρία του κύκλου ζωής διατυπώθηκε από τους Hersey και Blanchard (1988). Η θεωρία γνωστή και ως περιπτωσιακή ηγεσία έχει να κάνει με την ικανότητα του ηγέτη να αξιολογεί και να διερευνά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και παίρνει αποφάσεις, με αυτό τον τρόπο διαμορφώνει τη συμπεριφορά του ανάλογα με τις καταστάσεις που έχει να έρθει αντιμέτωπος. Αρχικά ο ηγέτης προσπαθεί να προσδιορίσει το επίπεδο ετοιμότητας των εργαζομένων του, και εν συνεχεία να διαπιστώσει το πόσο έτοιμη είναι η ομάδα του να εκτελέσει συγκεκριμένες εργασίες. Το πόσο έτοιμοι ή όχι είναι τα μέλη της ομάδας έχει να κάνει με δυο παράγοντες,

- a) Τη θέληση: η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη καθώς επίσης και με την παρακίνηση που διακατέχεται η ομάδα ή το άτομο
- b) Την ικανότητα: η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τις εμπειρίες και τις δεξιότητες των ατόμων η της ομάδας στο σύνολό τους.

Το συγκεκριμένο μοντέλο ηγεσίας προσεγγίζει τη συμπεριφορά του ηγέτη μέσα από διαστάσεις:

- a) στα καθήκοντα που έχει να υλοποιήσει και
- b) στις ανθρώπινες σχέσεις

Όσον αφορά τα καθήκοντα που έχει να υλοποιήσει ο ηγέτης,προσδιορίζει με ακρίβεια τους ρόλους των εργαζομένων,τους δίνει συγκεκριμένες οδηγίες και ορίζει τις διαδικασίες και τους τρόπους έτσι ώστε να υλοποιηθούν με ακρίβεια. Αντιθέτως όταν ο ηγέτης έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις, τότε ο ηγέτης υποστηρίζει τους εργαζομένους του, έτσι ώστε να έχουν το ηθικό και τη διάθεση να εκτελέσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Πιο συγκεκριμένα ο ηγέτης έχει σαν κύριο σκοπό να αναπτύξει φιλίες μεταξύ των εργαζομένων ουτωςώστε να τους παρακινεί και να τους εμπυχώνει (Μπουραντάς, 2002).



Εικόνα 1: θεωρία του κύκλου ζωής(Πηγή:

<https://www.praxisframework.org/en/library/hersey-and-blanchard>

### **Θεωρία Blake-Mouton**

Η εν λόγω θεωρία γνωστή και ως θεωρία μονοπατιού-στόχου αναφέρει ότι ο ηγέτης μεγιστοποιεί την απόδοση των στελεχών που διοικεί, δείχνοντας του επί της ουσίας το μονοπάτι μέσω των κατάλληλων συμπεριφορών έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη τόσο των επιχειρησιακών αλλά και των προσωπικών στόχων(Μεντής,2021).

### **Θεωρία Lickert Rensis**

Ο Lickert Rensis το 1967 παρουσίασε τη δική του θεωρία αναφορικά με την ηγεσία η οποία στη βιβλιογραφία ήταν γνωστή ως τα 4 συστήματα του Lickert(Lickert, 1967). Ο στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν να προσδιοριστούν με ακρίβεια εκείνα τα χαρακτηριστικά των ηγετών που οδηγούσαν τους οργανισμούς στην επιτυχία, και να τους συγκρίνει με τι συμπεριφορές άλλων ηγετών από άλλους οργανισμούς που η απόδοσή τους δεν ήταν τόσο καλή. Έτσι ο Lickert κατάφερε να προσδιορίσει 4 κατηγορίες ηγετικών χαρακτηριστικών, που μπορούν να εφαρμόζονται οι ηγέτες στους οργανισμούς τους :

- Αυταρχικό-καλοπροαίρετο
- Αυταρχικό-εκμεταλλευτικό
- Συμμετοχικό
- Συμβουλευτικό

Ο Lickert μετά το πέρας της ερευνητικής διαδικασίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το πιο αποτελεσματικό σύστημα ηγεσίας μεταξύ των 4 προαναφερθέντων είναι αυτό του συμμετοχικού ή αλλιώς δημοκρατικού στυλ ηγεσίας.

## **1.4 Η σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας**

### **1.4.1 Ορισμός οργανωσιακής κουλτούρας**

Η κουλτούρα είναι μια έννοια η οποία είναι πάρα πολύ διαδεδομένη, περιλαμβάνει πάρα πολλά στοιχεία που συνθέτουν μια κοινωνία στο σύνολό της όπως για παράδειγμα τα πιστεύω τις αξίες τα πρότυπα συμπεριφοράς. Ο όρος έχει γεννηθεί από την κοινωνιολογία με απώτερο σκοπό να κατανοήσουν οι άνθρωποι βαθύτερα τις κοινωνίες (Lim, 1995).

Αν αναλύσουμε περαιτέρω τη λέξη κουλτούρα θα δούμε ότι έχει τις ρίζες της από την λατινική λέξη culture που προέρχεται από την λέξη colo-ui-ere που σημαίνει



καλλιεργώ. Η συγκεκριμένη λέξη χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στις αρχές του δέκατου πέμπτου αιώνα τόσο στη γερμανική τη γαλλική αλλά και την αγγλική γλώσσα, με κύριο στόχο να περιγράψει την ανάπτυξη των ζώων και των φυτών(Parygus Larous Britanica, 1989). Στη συνέχεια όμως και συγκεκριμένα τον δέκατο όγδοο αιώνα η χρήση του όρου άλλαξε,Πρώτοι οι Γερμανοί και οι Άγγλοι όρισαν τη συγκεκριμένη λέξη ως συνώνυμο της καλλιέργειας και του πολιτισμού(Williams, 1995). Από τότε και μετά η έννοια της άρχισε να έχει στενή σχέση με την πρόοδο της κοινωνίας,του ατόμου,της τέχνης και γενικότερα με τα επιτεύγματα του πολιτισμού(Parygus Larous Britanica, 1989).

Ο hall (1976) αναφέρθηκε στην κουλτούρα και διατύπωσε ότι «Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μία πτυχή της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, ο τρόπος που σκεφτόμαστε, το πως κινούμαστε, ο τρόπος που λύνουμε προβλήματα, το πως οργανώνουμε και λειτουργούμε τις πόλεις, τους οργανισμούς, τις οικονομίες και τις κυβερνήσεις...» .

Στη συνέχεια ο Pettigrew (1979) όρισε την κουλτούρα «ως ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει «δημόσια» και συλλογικά αποδεκτές από μία δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα από όρους, κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη της ομάδας. Αυτή είναι και η βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του».

Αφού έχουμε ορίσει την κουλτούρα και το πώς έχει διαμορφωθεί στο πέρασμα των χρόνων θα δούμε το πώς συνδέεται η κουλτούρα με τους οργανισμούς. Η κουλτούρα της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με τις πεποιθήσεις τις αξίες των ανθρώπων που μοιράζονται μέσα στον οργανισμό. Επίσης μέσω της εταιρικής κουλτούρας προσδιορίζεται οι αξίες και το όραμα των ιδρυτών της επιχείρησης. Όταν επισκεπτόμαστε μια εταιρεία το πρώτο πράγμα που ερχόμαστε αντιμέτωποι είναι η κουλτούρα της,το πώς δηλαδή επικοινωνούν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους (Kotler-Keller 2006).

Στο πέρασμα των χρόνων έχουν διατυπωθεί πληθώρα ορισμών γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα, οι ερευνητές προσπάθησαν να ορίσουν και να ερμηνεύσουν την οργανωσιακή κουλτούρα διότι μέσω αυτής ερμηνεύτηκαν καλύτερα οι

οργανωσιακές δομές. Όλοι οι ορισμοί οι οποίοι έχουν καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν ένα κοινό στοιχείο, αυτό το στοιχείο είναι ότι ο όρος της οργανωσιακής κουλτούρας έχει άμεση σχέση με μια πληθώρα πτυχών όπως για παράδειγμα τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό, τις πεποιθήσεις, τις συμπεριφορές των ανθρώπων, την ενδυμασία τη γλώσσα καθώς επίσης και τις αξίες τους. Επί της ουσίας η κουλτούρα θα λέγαμε ότι είναι ένας φακός μέσω του οποίου ένας οργανισμός μπορεί να ερμηνευτεί και να κατανοηθεί.(Κουράκος, Καυκιά,2018)

Η κουλτούρα για έναν οργανισμό είναι ακριβώς ότι και η προσωπικότητα για τον άνθρωπο είναι κάτι το οποίο δίνει κατεύθυνση νόημα και κινητοποίηση.Ο Edgar Schein ανέφερε ότι η κουλτούρα είναι «ένα πρότυπο κοινών βασικών παραδοχών, που επινοήθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια δεδομένη ομάδα, καθώς μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα εμφανιζόμενα προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης και που έχει δουλέψει αρκετά ώστε να θεωρηθεί έγκυρο και ως εκ τούτου να διδάσκεται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με τα σχετικά προβλήματα»(Κουράκος, Καυκιά,2018).

Σύμφωνα με τους Κουράκος Καυκιά(2018) η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται σε 3 επίπεδα:

- a) Το πρώτο επίπεδο έχει να κάνει με τα παρατηρήσιμα πρότυπα συμπεριφοράς των ανθρώπων εντός του οργανισμού που αποτελούνται για παράδειγμα από τους ενδυματολογικούς κώδικες, τις ανταμοιβές.
- b) Το δεύτερο επίπεδο έχει να κάνει με τις πεποιθήσεις και τις αξίες των ανθρώπων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αιτιολογήσουν συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς
- c) Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο έχει να κάνει με τις ασυνείδητες πεποιθήσεις που έχουν οι άνθρωποι, οι οποίες εξελίχθηκαν με το πέρασμα των χρόνων μέσω της επίλυσης προβλημάτων.

Αν θέλουμε να αναλύσουμε περισσότερο την οργανωσιακή κουλτούρα θα λέγαμε ό τι περιλαμβάνει τα ακόλουθα(Schneider,1988,Chen,2007,Jackson1995):

- Γλωσσικές εκφράσεις: είναι εκφράσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται από τους εργαζομένους όπως για παράδειγμα ιστορίες,ανεκδοτα, εκφράσεις όπως «καλή εξυπηρέτηση», «προϊόντα με πολύ καλή ποιότητα». Οι παραπάνω εκφράσεις

κατανοούνται και αντιλαμβάνονται διαφορετικά από τους ανθρώπους κι αυτό διότι ο κάθε άνθρωπος έχει διαφορετική κουλτούρα.

- Τεχνουργήματα: περιλαμβάνουν εκείνα τα χαρακτηριστικά του οργανισμού τα οποία είναι πάρα πολύ βασικά για την οργάνωση και το σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος των ανθρώπων. Για παράδειγμα αν όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας εργάζονται σε μεγάλα ή μικρά γραφεία, αν κάθε εργαζόμενος έχει δικό του ξεχωριστό γραφείο, αν οι χώροι εργασίας είναι μικροί ή μεγάλοι, το πώς είναι διακοσμημένοι οι χώροι εργασίας, το πώς είναι ντυμένοι οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους, όλα τα προαναφερθέντα δείχνουν μέχρι ένα βαθμό αν υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.
- Σύμβολα: τα οποία τα χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση και έχει έντονη σημασία για τους υπαλλήλους. Όταν παρατηρούμε ένα σύμβολο οποιοδήποτε και αν είναι αυτό, περιμένουμε να βρούμε περισσότερους ανθρώπους που θα το υποστηρίζουν θα το αναγνωρίσουν και θα το βελτιώσουν.
- Τρόποι συμπεριφοράς: είναι άτυποι κανόνες που κάθε εργαζόμενος σε μια εταιρεία θα πρέπει να τους ακολουθεί.
- Ήρωες: είναι εκείνα τα πρόσωπα τα οποία εργάζονται στον οργανισμό και είναι αρμόδια για την επιτυχία της εταιρείας. Τα εν λόγω άτομα είναι κατά κύριο λόγο οι ιδρυτές της επιχείρησης και είναι θα πρότυπα συμπεριφοράς για τους εργαζομένους.
- Αξίες, πεποιθήσεις, στάσεις: είναι εκείνα τα κύρια στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν την κουλτούρα μιας εταιρείας, είναι αυτά τα οποία καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ενεργεί στην αγορά. Όπως γνωρίζουμε όλες οι εταιρείες έχουν ως απώτερο στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών τους, αλλά ο τρόπος με τον οποίον οι εταιρείες προσπαθούν να πετύχουν τον σκοπό αυτό διαφέρει. Ο λόγος ο οποίος διαφέρει είναι διότι κάθε εταιρεία έχει διαφορετική κουλτούρα.

Συμφώνα με τον Hofstede (1980), οι πολιτισμικές αξίες ενός έθνους επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άνθρωποι στον οργανισμό καθώς επίσης και το πώς διοικείται ο οργανισμός και αυτό κατ'επέκταση επηρεάζει την οικονομική απόδοση αυτού. Έτσι λοιπόν όλοι οι πολιτισμικοί παράγοντες επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη λαμβάνουν αποφάσεις (Hofstede 1980). Παραδείγματος χάρη σε

κουλτούρες όπως στις νότιες ευρωπαϊκές χώρες ,στις αραβικές και την Ιαπωνία, η επικοινωνία προέρχεται κατά κύριο λόγο από εκφράσεις του προσώπου και κινήσεις των χεριών γνωστές και ως έξω γλωσσικές εκφράσεις(Boyacigiller, 1991). Σε αντίθεση με άλλες κουλτούρες κυρίως χωρών της βόρειας Ευρώπης, η επικοινωνία είναι πιο ξεκάθαρη και πιο σαφής (Hall,1976).

Το 1976 ο Hall διατύπωσε μια θεωρία κουλτούρας και την παρομοίωσε με ένα παγόβουνο. Έτσι ώστε να εξηγήσει όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Πιο αναλυτικά πίστευε ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι σαν ένα παγόβουνο στο οποίο το 90% είναι κρυμμένο κάτω από την επιφάνεια του νερού. (Abduramanova, Rasulmetova,2020). Το κομμάτι του παγόβουνου που είναι πάνω από την επιφάνεια του νερού δηλαδή στην κορυφή του παγόβουνου έχουμε εκείνα τα στοιχεία τα οποία είναι ορατά, που μπορούμε να αντλήσουμε όπως για παράδειγμα το ντύσιμο και τη συμπεριφορά. Το υπόλοιπο παγόβουνο το οποίο βρίσκεται κάτω από την επιφάνεια του νερού είναι εκείνα τα στοιχεία τα οποία δεν είναι ορατά, που στην ουσία αποτελούν τη βασική κουλτούρα του οργανισμού όπως για παράδειγμα τις αξίες και τις πεποιθήσεις . Ο Hall μέσα από αυτήν τη διατύπωση στην ουσία μας δείχνει ότι δεν μπορούμε να κρίνουμε την κουλτούρα ενός οργανισμού με βάση αυτά που βλέπουμε διότι αυτά που βλέπουμε δεν αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα και για να κατανοήσουμε την πραγματικότητα στην ουσία θα πρέπει να βουτήξουμε βαθύτερα για να κατανοήσουμε την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού (Irawan,Daud 2021).



Εικόνα

2:Πολιτισμικό

Παγόβου

(Πηγή:

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/PDE1375/Cultural-Iceberg-GREEK.pdf>)

### 1.4.2 Τύποι και μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας

Οι ερευνητές προσπαθώντας να εξηγήσουν και να αναλύσουν περαιτέρω την κουλτούρα των οργανισμών διαμόρφωσαν και ανέπτυξαν διάφορα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας τα οποία θα αναλυθούν εκτενώς σε αυτό το κεφάλαιο.

#### Μοντέλο του Geert Hofstede (1980)

Ο Geert Hofstede μελέτησε εκτενώς την οργανωσιακή κουλτούρα, και ανέπτυξε ένα μοντέλο που αποτελείται από 3 διαστάσεις οι οποίες είναι η ακόλουθη :

#### *Αποφυγή της αβεβαιότητας*

Ο εν λόγω δείκτης μετράει τον βαθμό κατά τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα που ενδεχομένως να υπάρχει, η οποία δημιουργείται από απειλητικές καταστάσεις. Οι εταιρείες οι οποίες εφαρμόζουν την εν λόγω κουλτούρα είναι αρκετά

συντηρητικές και οι εργαζόμενοι αυτών των εταιρειών δεν επιδιώκουν την αλλαγή και αντιστέκονται σε οτιδήποτε καινούριο.

### *Αρρενωπότητα*

Στο συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας γίνεται αναφορά στο διαχωρισμό μεταξύ των γυναικών και των ανδρών. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τέτοιου είδους κουλτούρα δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στο να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, στις προαγωγές καθώς επίσης, και στις συμπεριφορές και τις αξίες των ανθρώπων.

### *Ατομικισμός*

Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας είναι στενά συνδεδεμένος με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Οι εταιρείες οι οποίες εφαρμόζουν τέτοιου είδους κουλτούρα έχουν σαν αποτέλεσμα να προκαλούν την ανάπτυξη- εξέλιξη των ατόμων.

Ο Handy 1995 παρουσίασε τη δική του θεωρία η οποία αποτελούνταν από 4 τύπους κουλτούρας. Οι τύποι κουλτούρας που αναφέρθηκε είναι ακόλουθοι (Kane-Urrabazo, 2006) (Nasaireh, Abdullah, & Obeidat, 2019):

- Κουλτούρα της εξουσίας: στο συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας η επιχείρηση έχει έναν ηγέτη ο οποίος επηρεάζει όλους τους εργαζομένους στον οργανισμό, είναι πάρα πολύ ισχυρός που ενδεχομένως οι υφιστάμενοι να τον σέβονται και να τον φοβούνται και είναι αυτός που θέτει τις ανταμοιβές των εργαζομένων καθώς επίσης και τις τιμωρίες τους. Κύριο χαρακτηριστικό στο συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας είναι πως ο ηγέτης λαμβάνει γρήγορα αποφάσεις.
- Κουλτούρα των ρόλων: στον εν λόγω τύπο κουλτούρας ο οργανισμός διέπεται από κανόνες, διαδικασίες, και από οτιδήποτε μπορεί να βοηθήσει στο να αναπτυχθεί ο οργανισμός αλλά και να υπάρχει ένα είδος σταθερότητας. Είναι έντονο το στοιχείο της γραφειοκρατίας και όλα τα προαναφερθέντα οδηγούν στο να λειτουργεί πάρα πολύ καλά οργανισμός.
- Κουλτούρα του έργου: αυτός ο τύπος κουλτούρας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοκρατία και στην επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων, στη δημιουργικότητα και στη σωστή καθοδήγηση για την επίτευξη των στόχων.
- Κουλτούρα του ατόμου: αυτός ο τύπος κουλτούρας είναι ασυνήθιστος σε σχέση με τους προηγούμενους τρεις, οι επαφές μεταξύ των εργαζομένων είναι

περιορισμένες και όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό που εφαρμόζουν τέτοιου είδους κουλτούρα έχουν σαν κύριο στόχο να αναπτυχθούν και εν συνεχεία να αξιολογούν τους εαυτούς τους οι οποίοι βρίσκονται στο επίκεντρο του οργανισμού .

### Μοντέλο των Cameron & Quinn

Το συγκεκριμένο μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς σε πάρα πολλές έρευνες και θεωρείται αρκετά σημαντικό γιατί συνδέει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση με την κουλτούρα του οργανισμού. Το εν λόγω μοντέλο διακρίνεται σε 4 τύπους κουλτούρας και χωρίζεται σε δύο διαστάσεις ανάλογα με τη σταθερότητα και την ευελιξία του εκάστοτε οργανισμού αλλά και με την εσωτερική και εξωτερική εστίαση(Quinn, Cameron 1999).

#### *Η κουλτούρα της ιεραρχίας*

Η συγκεκριμένη προσέγγιση διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον γερμανό κοινωνιολόγο Μαξ Βέμπερ ο οποίος είχε μελετήσει τις κυβερνητικές οργανώσεις κυρίως στην Ευρώπη στις αρχές του 1900. Οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετώπιζαν το ίδιο πρόβλημα εκείνη την εποχή, το πρόβλημα αυτό επικεντρωνόταν κυρίως στην αποτελεσματική παραγωγή υπηρεσιών και αγαθών για μια κοινωνία που γινόταν ολοένα και πιο πολύπλοκη. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος ο Βέμπερ πρότεινε τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Quinn, Cameron 1999):

- Ιεραρχία
- Αξιοκρατία
- Εξειδίκευση
- Κανόνες
- Λογοδοσία
- Χωριστή ιδιοκτησία

Τα εν λόγω χαρακτηριστικά ήταν αρκετά αποτελεσματικά , και υιοθετήθηκαν από πάρα πολλούς οργανισμούς. Μέχρι και το 1960 σχεδόν όλα τα βιβλία τα οποία αναφερόντουσαν πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα ανέφεραν ότι η κουλτούρα ιεραρχίας του Βέμπερ ήταν ιδανική για τους οργανισμούς

#### *Κουλτούρα της αγοράς*

Μια άλλη μορφή οργανωσιακής κουλτούρας έγινε γνωστή το 1960 και αυτό διότι οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πάρα πολλές προκλήσεις. Έτσι προσδιορίστηκε ένα σύνολο δραστηριοτήτων το οποίο χρησίμευε για την καλύτερη αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Μια από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες ήταν το κόστος συναλλαγών. Έτσι οι οργανισμοί που επικεντρώνονταν στον εν λόγω τύπο κουλτούρας, έδιναν ιδιαίτερη βαρύτητα σε συναλλαγές με εξωτερικούς φορείς όπως για παράδειγμα πελάτες προμηθευτές εργολάβους ρυθμιστικές αρχές και συνδικάτα. Έτσι δημιουργήθηκε μια νέα μορφή οργάνωσης της αγοράς. Οι αγορές εστιάζουν στη διενέργεια των συναλλαγών όπως ανταλλαγές, συμβάσεις και πωλήσεις με άλλους φορείς έτσι ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν τέτοιου είδους κουλτούρα έχουν δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στα προϊόντα τους, στους πελάτες τους και στη συνεργασία που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.

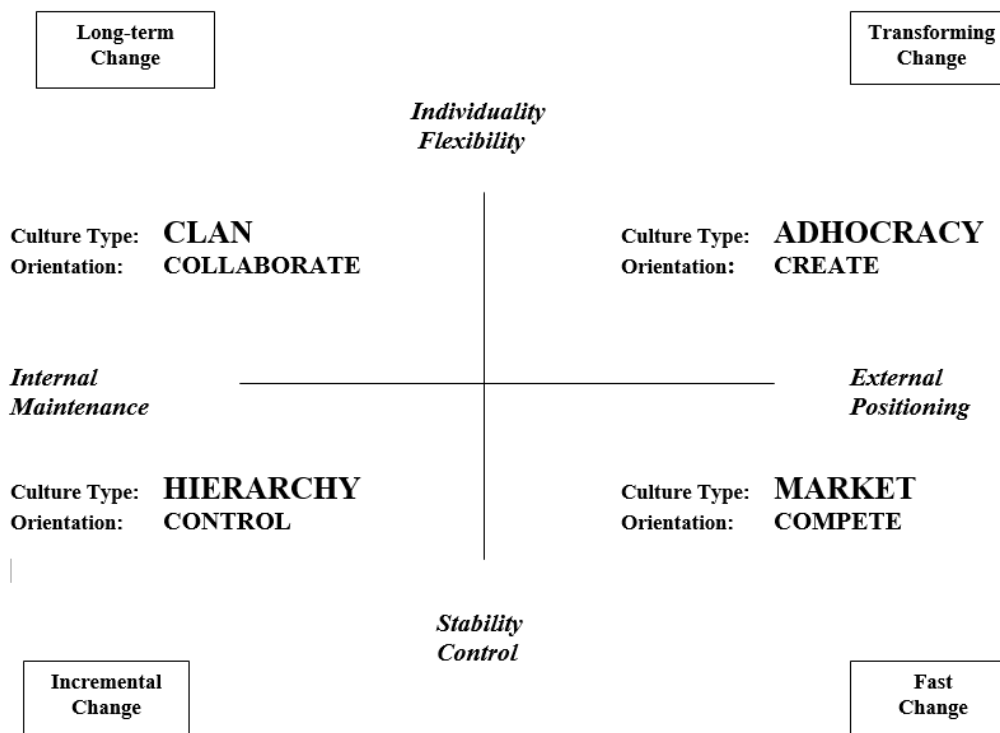
#### *Κουλτούρα της Ανθοκρατίας*

Επειδή ο κόσμος μεταβάλλεται διαρκώς και έχουμε περάσει από τη βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφόρησης, δημιουργήθηκε η ανάγκη για ένα τέτοιο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Ο εν λόγω τύπος κουλτούρας ανταποκρίνεται σε περιόδους μεταβολών-αλλαγών, που είναι και οι συνθήκες που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο αιώνα στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Οι ηγέτες και οι εργαζόμενοι εδώ έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό τους, ότι είναι καινοτόμοι, ριψοκίνδυνοι και παίρνουν πάρα πολλές πρωτοβουλίες, εστιάζουν στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και προετοιμάζονται πάρα πολύ καλά για το μέλλον. Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της εν λόγω κουλτούρας είναι να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να είναι δημιουργικοί και δραστήριοι, διότι μέσω αυτών των χαρακτηριστικών ο οργανισμός θα οδηγηθεί στην κερδοφορία.

#### *Κουλτούρα της φυλής*

Στον εν λόγω τύπο κουλτούρας οι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν δεσμούς μεταξύ τους όπως μια μεγάλη οικογένεια. Τα μέλη αυτών των οργανισμών μοιράζονται κοινούς στόχους, κοινές αξίες, υπάρχει καλή συνοχή και η αίσθηση του «εμείς» είναι πάρα πολύ ανεπτυγμένη .





Εικόνα 3: Τα είδη οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τους Cameron & Quinn (Πηγή:Cameron, 2008).

#### Το τυπολόγιο κουλτούρας του Goffe & Jones

Οι Goffe & Jones διατύπωσαν ότι η κουλτούρα των εταιρειών καθορίζεται από δύο παραμέτρους, την αλληλεγγύη και την κοινωνικότητα. Αρχικά η κοινωνικότητα έχει να κάνει με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων μιας μεγάλης ή μικρής ομάδας. Οι άνθρωποι αυτών των ομάδων έχουν έντονο το ενδιαφέρον της κοινωνικότητας και επίσης έχουν έντονη ομοιογένεια. Η δεύτερη παράμετρος είναι η αλληλεγγύη που συνδέεται άμεσα με τις σχέσεις των ανθρώπων, την επικοινωνία την οποία έχουν μέσα στον οργανισμό καθώς επίσης και με τον καθορισμό κοινών στόχων (Sadri, Lees, 2001).

Ο συνδυασμός αυτών των 2 παραμέτρων (αλληλεγγύη, κοινωνικότητα) δημιουργεί συνολικά 4 κατηγορίες οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Sadri, Lees, 2001):

- Κοινότητα: Αυτή η κατηγορία χαρακτηρίζεται από υψηλή αλληλεγγύη και υψηλή κοινωνικότητα. Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας εμφανίζεται κυρίως

σε επιχειρήσεις οι οποίες είναι νεοσύστατες και ξεκινούν τώρα τη δραστηριότητά τους.

- Δίκτυο: Αυτή η κατηγορία κουλτούρας διακρίνεται από χαμηλή αλληλεγγύη και υψηλή κοινωνικότητα. Οι άνθρωποι της εν λόγω κουλτούρας αισθάνονται τους συναδέλφους τους σαν οικογένεια.
- Κουλτούρα μισθοφόρων: Ο εν λόγω τύπος κουλτούρας έχει υψηλή αλληλεγγύη και η χαμηλή κοινωνικότητα, τα άτομα στο συγκεκριμένο τύπο κουλτούρα δεν αλληλοεπιδρούν κοινωνικά αλλά είναι ενωμένα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Κατακερματισμένη κουλτούρα: Στην κατηγορία αυτή οι άνθρωποι έχουν χαμηλή αλληλεγγύη και χαμηλή κοινωνικότητα, συνήθως δεν αλληλεπιδρούν καθόλου μεταξύ τους και αυτό διότι, είτε εργάζονται από το σπίτι τους ή και ακόμα όταν εργάζονται από το γραφείο η «πόρτα τους θα είναι κλειστή».

		Sociability	
		High	Low
Solidarity	High	Communal	Mercenary
	Low	Networked	Fragmented

Εικόνα 4: Το τυπολόγιο κουλτούρας του Goffe & Jones (Πηγή: Sadri, Lees, 2001).

### 1.4.3 Η σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας στους οργανισμούς

Βάσει όλων των παραπάνω γίνεται σαφές ότι ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας που εφαρμόζουν οι οργανισμοί επηρεάζει άμεσα τη λειτουργία και την ευημερία τους. Το εν λόγω ζήτημα είναι πολυδιάστατο και έχει μελετηθεί κατά καιρούς από διάφορους επιστημονικούς τομείς, όπως για παράδειγμα την κοινωνιολογία τη ψυχολογία τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και τη διοίκηση των επιχειρήσεων (Blake & Lawrence, 1989). Οι Peters & Waterman (1982) ανέφεραν ότι

η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό αν ένας οργανισμός θα επιτύχει τους στόχους του ή όχι, ενώ ο Heskett και ο Kotter (1992) συμπέραναν ότι οι οργανισμοί οι οποίοι έχουν ισχυρή οργανωτική κουλτούρα έχει σαν αποτέλεσμα να μη μεταβληθεί η κουλτούρα του οργανισμού, ακόμα και αν αλλάξουν οι εργαζόμενοι.

Ο Heskett στην έρευνα την οποία διεξήγαγε κατέληξε ότι οι οργανισμοί που έχουν ισχυρή οργανωτική κουλτούρα έχουν 20-30% καλύτερη απόδοση σε σύγκριση με τους οργανισμούς που δεν έχουν τόσο ισχυρή η κουλτούρα. Στηριζόμενος στην παραπάνω έρευνα ο Coleman (2013) διέκρινε 6 κοινά χαρακτηριστικά που εμφανίζουν οι οργανισμοί που έχουν επιτυχημένους τύπους κουλτούρας:

1. Αξίες : Οι αξίες τις οποίες έχουν οι οργανισμοί αποτελούν κατά κύριο λόγο τον πυρήνα της κουλτούρας τους. Μέσω αυτών των αξιών καθοδηγούνται οι αποφάσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και η επικοινωνία τους.
2. Όραμα: Μια συγκεκριμένη αποστολή και ένα συγκεκριμένος στόχος δίνουν νόημα στον οργανισμό και μέσω αυτών καθοδηγούνται οι αποφάσεις των εργαζομένων.
3. Πρακτικές: Οι αξίες ενός οργανισμού που θα πρέπει να ακολουθούνται από ανάλογες πρακτικές ούτως ώστε χρόνο με το χρόνο να γίνουν μέρος της καθημερινότητας του οργανισμού.
4. Άνθρωποι: Οι αξίες του οργανισμού θα πρέπει να είναι κτήμα τόσο των μελλοντικών εργαζομένων αλλά και των ήδη υφιστάμενων. Ο τρόπος με τον οποίο θα γίνονται οι προσλήψεις των εργαζομένων στον οργανισμό θα πρέπει να δίνουμε ιδιαίτερη βαρύτητα όχι μόνο στα προσόντα των εργαζομένων, αλλά και στη δυνατότητα αυτών να αφομοιώσουν την εκάστοτε κουλτούρα που πρεσβεύει ο οργανισμός.
5. Αφήγημα: Η ιστορία ενός οργανισμού που προσδιορίζει με ακρίβεια την ταυτότητα του, θα πρέπει να σχηματίζεται και να επαναλαμβάνεται διαρκώς ως μέρος της κουλτούρας που ήδη υπάρχει.
6. Τοποθεσία: Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι που είχε άμεση σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η τοποθεσία του εργασιακού περιβάλλοντος είτε από άποψη γεωγραφικής θέσης είτε από αρχιτεκτονικής και αισθητικής.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις συμπεριφορές και τις αξίες των εργαζομένων, και μπορούν να προωθήσουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του οργανισμού.

Για τα ελληνικά δεδομένα όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα ο Μπουραντάς (2005) ανέφερε πως μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία είναι ισχυρή και ενιαία μπορεί να προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον εκάστοτε οργανισμό για τους ακόλουθους λόγους:

- Συντελεί στην αποτελεσματική υλοποίηση των στρατηγικών του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία αποτελείται από εργαζομένους που είναι δημιουργικοί μπορούν να υποστηρίξουν μια καινοτόμα στρατηγική.
- Διαμορφώνουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και στάσεις από την πλευρά των εργαζομένων. Μια κουλτούρα η οποία είναι ενιαία και ισχυρή έχει σαν αποτέλεσμα να διαμορφώνεται ένα κλίμα ελέγχου για τους εργαζομένους,
- Μειώνει το αίσθημα της αβεβαιότητας διότι οδηγεί όλους τους εργαζομένους του οργανισμού προς μια κοινή κατεύθυνση. Μέσω της αγωνιστικής κουλτούρας δημιουργείται ένα κοινό όραμα, το οποίο μέσω αυτού προωθείται ο συντονισμός και η συνεργασία.
- Τέλος θέτει τις κατάλληλες βάσεις για να παρεμποδίσει ή να διευκολύνει την αλλαγή. Μια ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα έχει τη δυνατότητα να αποτρέψει ή να προώθησει την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού και κατ'επέκτασιν του οργανισμού στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Συμπεραίνεται πως η βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ενός οργανισμού.

## 1.5 Η σχέση μεταξύ ηγεσίας και μετασχηματισμού

Η μετασχηματιστική ηγεσία πρωτοεμφανίστηκε στα μέσα του εικοστού αιώνα, πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να διατυπώσουν και να ορίσουν επακριβώς το περιεχόμενο της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Ο Burns το 1978 διατύπωσε έναν κοινά αποδεκτό ορισμό αναφορικά με το μετασχηματιστικό ηγέτη, και ανέφερε ότι μετασχηματιστικός ηγέτης είναι αυτός ο οποίος αυξάνει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες των οπαδών του, ούτως ώστε οι στόχοι που έχουν ο ηγέτης αλλά και οι οπαδοί να συγκλίνουν προς μία κατεύθυνση. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν ως απώτερο στόχο να παρακινήσουν όλους τους οπαδούς τους έτσι ώστε να ξεπεράσουν τις προσδοκίες τους, μετασχηματίζοντας επί της ουσίας τις πεποιθήσεις τις συμπεριφορές και τις αξίες τους (Burns, 1978). Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες έχουν άμεση επίδραση στους εργαζομένους τους, τους παρακινούν και τους εμπνέουν, δίνοντας ταυτόχρονα ιδιαίτερη βαρύτητα στις μακροπρόθεσμες ανάγκες του οργανισμού. (Avolio & Bass, 2002)

Ο Ulrich και Tichy (1984) ανέφεραν ότι μετασχηματιστική ηγεσία εφαρμόζεται από ηγέτες που επιθυμούν να προκαλέσουν αλλαγή σε ένα κοινωνικό σύστημα ή σε άτομα. Όσον αφορά το ατομικό επίπεδο, στόχος της εν λόγω ηγεσίας είναι τα άτομα να ενισχυθούν ηθικά και κατ'επέκταση να αυξήσουν την απόδοσή τους. Σε κοινωνικό επίπεδο οι ηγέτες που επιλέγουν τέτοιου είδους ηγεσία έχουν σαν κύριο στόχο να δημιουργήσουν κάτι καινούργιο αλλάζοντας βασικά πολιτικά, και τεχνικά χαρακτηριστικά.

Ύστερα από μια εκτενή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έγινε από τους Podsakoff, McKenzie, Moorman και Fetter (1990) αναφορικά με την μετασχηματιστική ηγεσία συμπεράναν ότι ο αποτελεσματικός μετασχηματιστικός ηγέτης συνοψίζεται στις ακόλουθες 6 συμπεριφορές:

- Προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο όραμα που έχει σαν κύριο στόχο τον εντοπισμό νέων ευκαιριών, καθώς επίσης και την ανάπτυξη και την έμπνευση όλων των εργαζομένων μέσω του οράματος.
- Διαμορφώνει συγκεκριμένους ομαδικούς στόχους έτσι ώστε να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων.
- Εφαρμόζει την κατάλληλη συμπεριφορά διότι αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση για όλους τους εργαζομένους.

- Προωθεί την αριστεία και την υψηλή απόδοση στους εργαζομένους.
- Παρέχει υποστήριξη στους εργαζομένους και τους δείχνει έμπρακτα τον σεβασμό του.
- Καθοδηγεί τους εργαζομένους για το πώς θα υλοποιηθούν οι εργασίες τις οποίες έχουν να εκτελέσουν.

## **1.6 Ανακεφαλαίωση**

Σε αυτό το κεφάλαιο προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε με σαφήνεια τον όρο της ηγεσίας καθώς επίσης και τις μορφές αυτής, έτσι όπως έχουν διατυπωθεί στο πέρασμα των χρόνων από τους ειδικούς, αναλύοντας εκείνα τα χαρακτηριστικά που προσδίδουν τον αποτελεσματικό ηγέτη. Εν συνεχεία διατυπώσαμε τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας καθώς επίσης και τη σημασία αυτής στη διαμόρφωση, του οράματος της αποστολής και των στόχων του οργανισμού.

Συμπεραίνουμε λοιπόν από όλα τα παραπάνω ότι ένας αποτελεσματικός ηγέτης είναι ο πυρήνας της επιτυχίας ενός οργανισμού. Καθοδηγεί ενθαρρύνει και επικοινωνεί με τους εργαζομένους προς την εκπλήρωση των στόχων, και του οράματος. Είναι αυτός ο οποίος μεταλαμπαδεύει τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις αρχές που απαιτούνται έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα. Τέλος επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διενεργούνται οι αλλαγές μέσα στον οργανισμό οδηγώντας επί της ουσίας τους εργαζομένους προς την υπέρβαση των προσδοκιών τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η επίδραση της στρατηγική των επιχειρήσεων στις αλλαγές του περιβάλλοντος και ο ρόλος της ως μοχλός ανάπτυξης

*“Χωρίς στρατηγική ο οργανισμός είναι σαν πλοίο που δεν έχει πηδάλιο και περιφέρεται, κάνοντας κύκλους.” Joel Ross and Michael Kami*

#### 2.1 Εισαγωγή

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον και γενικότερα το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται και ζουν οι άνθρωποι και κατ'επέκταση οι επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και μεταβλητότητα, χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το περιβάλλον του εικοστού πρώτου αιώνα. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις και ευκαιρίες. Για να μπορέσουν να επωφεληθούν από τις προκλήσεις και να τις μετατρέψουν σε ευκαιρίες θα πρέπει να διαμορφώσουν μια στρατηγική η οποία δεν τους εγγυάται ότι θα πετύχουν αλλά τους εγγυάται ότι δεν θα αποτύχουν. Έτσι λοιπόν η διαμόρφωση της στρατηγικής αποτελεί πρωταρχικό σκοπό των επιχειρήσεων καθώς επίσης και των στελεχών. Υπάρχει μια λανθασμένη αντίληψη ότι για την διαμόρφωση της στρατηγικής την ευθύνη την έχουν τα ανώτερων στελέχη των επιχειρήσεων, στην πραγματικότητα όμως στις πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις η διαμόρφωση στρατηγικής στηρίζεται στην πληροφόρηση, στη γνώση και στη δημιουργική σκέψη όλων των στελεχών, από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μέσα στον οργανισμό. (Παπαδάκης, 2018)

Η στρατηγική είναι στενά συνδεδεμένη με πολύ σημαντικά ζητήματα που αφορούν το μέλλον οποιουδήποτε οργανισμού. Παραδείγματος χάρη πώς θα μπορούσε η Apple που κατά κύριο λόγο επικεντρώνεται στις ηλεκτρονικές συσκευές, να μπορέσει να ανταγωνιστεί στην αγορά των tablet και των υπολογιστών της google η οποία επικεντρώνεται στην αναζήτηση πληροφοριών; θα πρέπει τα πανεπιστήμια να εστιάζουν στον τομέα της έρευνας και στην επίτευξη της αριστείας, ή στην ποιότητα

της παρεχόμενης εκπαίδευσης;θα πρέπει μια μικρή εταιρεία παραγωγής ηλεκτρονικών παιχνιδιών να συνδέεται με κολοσσούς στο χώρο των ηλεκτρονικών συσκευών όπως τη Sony και την Microsoft; Τι ενέργειες θα πρέπει να πραγματοποιήσει μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στα πληροφοριακά συστήματα έτσι ώστε να διασφαλίσει τα απαραίτητα έσοδα μπροστά σε μια ενδεχόμενη μείωσης των κρατικών επιχορηγήσεων; (Johnson, Scholes, & Whittington, 2011).

Όλα τα προαναφερθέντα ερωτήματα είναι στρατηγικής φύσεως και είναι στενά συνδεδεμένα με την επιβίωση των διαφόρων οργανισμών. Με αυτά και άλλα πολλά ερωτήματα έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά οι επιχειρήσεις αλλά και τα ανώτερα στελέχη αυτών. Για παράδειγμα όλα τα στελέχη του μέσου επιπέδου πρέπει να έχουν κατανοήσει και να έχουν αντιληφθεί τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, ούτως ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν την ανώτερη διοίκηση στις αποφάσεις που ενδεχομένως να πάρουν και να είναι σε θέση να εξηγήσουν με σαφήνεια τη στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός στους υφιστάμενους τους . Τέλος σε έναν οργανισμό είναι πάρα πολύ βασικό οι μέτοχοι να έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται την στρατηγική της επιχείρησής τους έτσι ώστε να αξιολογούν το κατά πόσο βιώσιμη η όχι θα είναι η επένδυσή τους(Johnson, Scholes, & Whittington, 2011).

Η λέξη στρατηγική πρωτοεμφανίστηκε το 1951 στο βιβλίο που είχε γράψει τότε ο William H. Newman και ήταν στενά συνδεδεμένη με τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Η συγκεκριμένη έννοια άρχισε να χρησιμοποιείται ευρέως όταν οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα χρησιμοποιώντας την ίδια τεχνολογία πολύ συχνά είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Αναλύοντας περισσότερο αυτό το φαινόμενο φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους ίδιους κλάδους είχαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους τα κανάλια διανομής τους και τις αγορές τους. Αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιούνται οι εταιρείες έγινε γνωστό ως στρατηγική(Παπαδάκης,2016)

Η προέλευση της λέξης στρατηγική γενικότερα και όχι σαν έννοια της διοίκησης των επιχειρήσεων έχει τις ρίζες της από την αρχαία Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η οποία είναι σύνθετη από τη λέξη «στρατός» και το ρήμα «άγω». Στην αρχαία Αθήνα ο Κλεισθένης ήταν αυτός ο οποίος εισήγαγε το αξίωμα του στρατηγού, εκείνη την εποχή οι στρατηγοί ήταν 10 και καθένας από αυτούς



ήταν αρχηγός σε μία από τις 10 φυλές στις οποίες είχε διαιρεθεί η Αθήνα και ήταν αυτοί οι οποίοι εφάρμοζαν στην πραγματικότητα τη στρατηγική στην πιο γνήσια μορφή της.(Παπαδάκης,2016)

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει μια εκτενής αναφορά γύρω από τον ορισμό της στρατηγικής εν συνεχεία θα αναφερθούμε στο μοντέλο στρατηγικής διοίκησης, καθώς επίσης και στις θεωρίες της οργανωτικής στρατηγικής που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, και το κεφάλαιο θα ολοκληρωθεί με την ανάλυση των τριών επιπέδων στρατηγικής.

## **2.2 Ορισμός της στρατηγικής**

Στη διεθνή βιβλιογραφία κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί πάρα πολλοί ορισμοί γύρω από την στρατηγική. Αν θέλαμε να απαντήσουμε στο ερώτημα το τι είναι πραγματικά η στρατηγική θα λέγαμε ότι στρατηγική ορίζεται κατά κύριο λόγο ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων των οργανισμών. Έτσι για παράδειγμα η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση της εταιρείας Amazon είναι από την πώληση βιβλίων και από ένα απλό βιβλιοπωλείο στη δημιουργία παροχής υπηρεσιών διαδικτύου(Johnson, Scholes, & Whittington, 2011).

Ο Alfred D. Chandler, Jr (1962) ήταν ένας ερευνητής ο οποίος είχε ασχοληθεί εκτενώς με τη στρατηγική των επιχειρήσεων και είχε μελετήσει τη σχέση την οποία υπάρχει μεταξύ της της στρατηγικής ενός οργανισμού και της δομής του στο βιβλίο του με τίτλο *Strategy and Structure* (1962) και έτσι είχε ορίσει τη στρατηγική ως «τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση συγκεκριμένων δράσεων, και η κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη αυτών των στόχων »

Ο Michael E. Porter καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard είχε δημοσιεύσει στο *Harvard Business Review* ένα άρθρο με τίτλο *What Is Strategy?* (1996) στο συγκεκριμένο άρθρο έδωσε τον ακόλουθο ορισμό αναφορικά με την στρατηγική ««Η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Πρόκειται για τη συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσφερθεί ένα μοναδικό μείγμα αξίας»

Επίσης στο ίδιο άρθρο ο Michael E. Porter ανέφερε ότι μια εταιρεία για να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της θα πρέπει να διαμορφώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα είναι διατηρήσιμο. Θα πρέπει να προσφέρει στους πελάτες της μεγαλύτερη

αξία η να δημιουργεί μια συγκεκριμένη αξία με πολύ χαμηλότερο κόστος από τους αγωνιστές ή να κάνει και τα δυο ταυτόχρονα(Porter,1996).

Άλλοι ορισμοί τις στρατηγικής:

Συγγραφέας	Ορισμός(παραφρασμένος)
Ansoff & McDonnell (1990)	Η στρατηγική αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων για τη λήψη αποφάσεων που καθοδηγούν τη συμπεριφορά του οργανισμού. Υπάρχουν 4 τύποι κανόνων: πρότυπα με βάση τα οποία προσδιορίζονται οι στόχοι και οι σκοποί, κανόνες για την ανάπτυξη των σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον, κανόνες για την υλοποίηση εσωτερικών διαδικασιών στον οργανισμό, και τέλος οι επιχειρησιακές πολιτικές δηλαδή το πώς γίνονται οι δραστηριότητες καθημερινά μέσα στον οργανισμό.
Schendel & Hatten (1972)	Η στρατηγική αποτελείται από τους βασικούς στόχους και σκοπούς του οργανισμού καθώς επίσης και από τα προγράμματα δράσης που επιλέγονται από τη διοίκηση έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί. Τέλος η στρατηγική είναι στενά συνδεδεμένοι με το πώς θα κατανεμηθούν οι πόροι που χρησιμοποιεί επιχείρηση για τη διαμόρφωση αγωνιστικού πλεονεκτήματος.
Steiner & Miner (1977)	Η στρατηγική είναι η διαμόρφωση σκοπών,αποστολών,πολιτικών,και

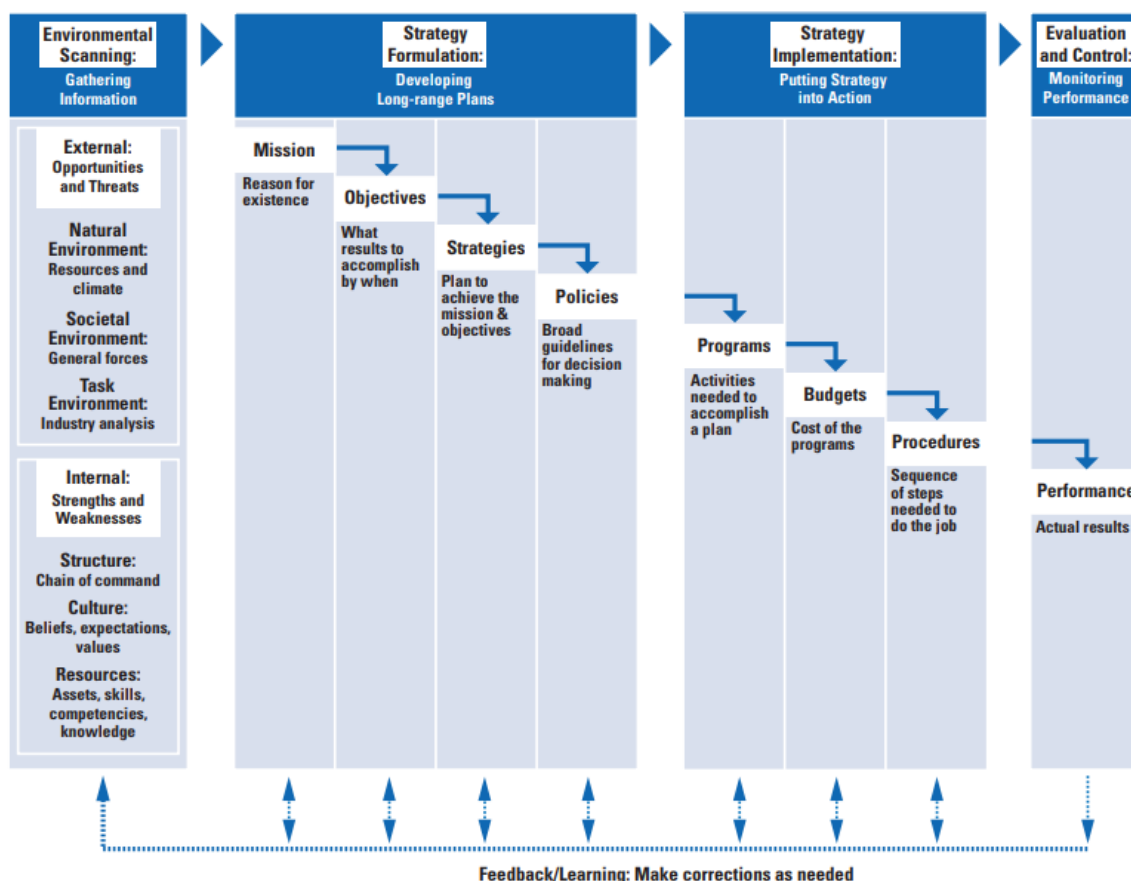
	<p>προγραμμάτων έτσι ώστε να επιτευχθούν με απόλυτη επιτυχία και οι μέθοδοι που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές εφαρμόζονται σωστά για να επέλθει η επιτυχία των οργανωτικών στόχων.</p>
Glueck (1976)	<p>Η στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο και ενιαίο σχέδιο που έχει διαμορφωθεί από τους ηγέτες των οργανισμών έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι θα επιτευχθούν οι βασικοί στόχοι των εκάστοτε οργανισμών.</p>
McCarthy, Minichiello & Curran (1975)	<p>Η στρατηγική έχει άμεση σχέση με την ανάλυση του περιβάλλοντος στο οποίο βρίσκεται και δραστηριοποιείται ο οργανισμός καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο θα διαχειριστούν τους πόρους έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού, έχοντας πάντα στα υπόψη τον κίνδυνο που επικρατεί στο περιβάλλον.</p>
Uyterhoeven, Ackerman & Rosenblum (1973)	<p>Η στρατηγική παρέχει συνοχή αλλά και κατευθύνσεις στις επιχειρήσεις και αποτελείται από πάρα πολλά βήματα όπως τη στρατηγική πρόβλεψη το στρατηγικό προφίλ τους στρατηγικούς πόρους τον έλεγχο και τη στρατηγική επιλογή.</p>
Thompson & Strickland (1995)	<p>Η στρατηγική αποτελείται από ένα σύνολο ανταγωνιστικών αλλαγών που εφαρμόζουν οι ηγέτες των επιχειρήσεων έτσι ώστε να πετύχουν την καλύτερη</p>

	απόδοση των εταιρειών τους. Επί της ουσίας είναι ένα διοικητικό σχέδιο στο οποίο του απώτερος στόχος είναι η ενίσχυση της θέσεις του οργανισμού στην αγορά.
--	---

### 2.3 Το μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης ή αλλιώς στρατηγικού σχεδιασμού είναι ένα μοντέλο που προσδιορίζει το τι πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις για τη διαδικασία στρατηγικής διοίκησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα αβέβαιο και εναλλασσόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οι οποίες εργάζονται πιο επιμελώς και αναλύουν περισσότερο το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιούνται και εφαρμόζουν το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης βρίσκονται σε καλύτερη θέση από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και έχουν επί της ουσίας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αυτών (Whellen, & Hunger 2002).

Εικόνα 5: Το μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης(πηγή:Whellen, & Hunger 2002).



## Περιβαλλοντική ανάλυση

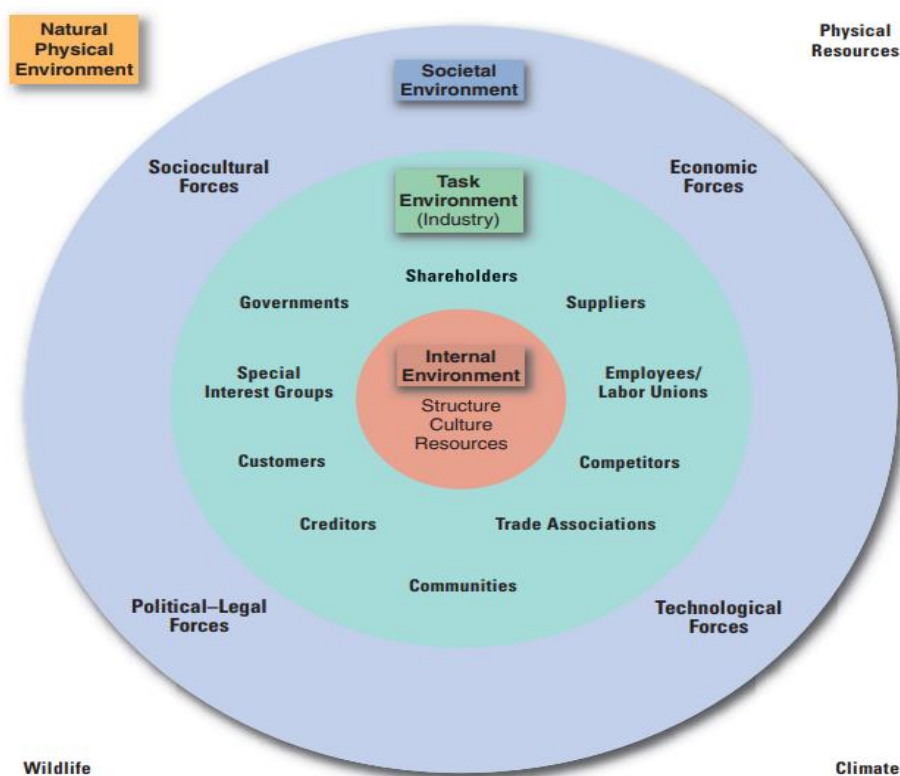
Η περιβαλλοντική ανάλυση έχει να κάνει με την αξιολόγηση την παρακολούθηση και τη διάδοση πληροφοριών από το εσωτερικό αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο απώτερος σκοπός της ανάλυσης είναι να προσδιοριστούν εκείνοι οι παράγοντες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα καθορίσουν επί της ουσίας το μέλλον της επιχείρησης (Whellen, & Hunger 2002)

Ένας πολύ απλός και γρήγορος τρόπος για να αναλύσουμε το περιβάλλον που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις είναι η ανάλυση SWOT . Η λέξη SWOT είναι ένα ακρωνύμιο το οποίο βγήκε από τις λέξεις δυνατά, αδύνατα σημεία ευκαιρίες και απειλές. Οι ευκαιρίες και απειλές είναι στενά συνδεδεμένες με το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ τα αδύνατα και τα δυνατά σημεία με το εσωτερικό περιβάλλον (Μαλάμου 2020).

Ένα άλλο στρατηγικό εργαλείο το οποίο μας επιτρέπει να αναλύσουμε το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση μας είναι η ανάλυση PEST , πού θα γίνει αναφορά πιο αναλυτικά στα παρακάτω κεφάλαια.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζονται οι βασικότερες περιβαλλοντικές μεταβολές. Στις οποίες έχουμε το κοινωνικό περιβάλλον το οποίο αποτελείται από τις οικονομικές,κοινωνικοπολιτικές,νομικές και τεχνολογικές δυνάμεις. Το περιβάλλον εργασίας το οποίο αποτελείται από τους προμηθευτές τους πελάτες τους πιστωτές τους συνεργάτες κτλ,καθώς επίσης και το εσωτερικό περιβάλλον το οποίο αποτελούνται από τους πόρους ,την κουλτούρα κτλ. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και εξελίσσεται η εταιρεία (Whellen, & Hunger 2002).

Εικόνα 6: Οι βασικότερες περιβαλλοντικές μεταβολές (πηγή:Whellen, & Hunger 2002).



### Διαμόρφωση στρατηγικής

Στο στάδιο της διαμόρφωσης στρατηγικής η διοίκηση μιας επιχείρησης επί της ουσίας χαράζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.Αν η στρατηγική την οποία επιλέξει η επιχείρηση είναι καλή και επιτυχημένη τότε η εταιρεία θα αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιρειών,η διαμόρφωση της στρατηγικής διακρίνεται στα εξής επίπεδα(Παππαδακης,2002):

1. Προσδιορισμός της αποστολής και του οράματος
2. καθορισμός στρατηγικών σκοπών

3. ανάπτυξη στρατηγικών
4. ανάπτυξη πολιτικών

### *Αποστολή και όραμα*

Η αποστολή ενός οργανισμού έχει να κάνει με τον λόγο ύπαρξης του ίδιου του οργανισμού, πιο συγκεκριμένα αναφέρει στο τι προσφέρει η εταιρεία στο κοινωνικό σύνολο και στους ανθρώπους, είτε για παράδειγμα μια υπηρεσία είτε ένα προϊόν. Μια αποστολή η οποία έχει προσδιοριστεί και σχεδιαστεί σε πολύ καλό βαθμό ορίζει το σκοπό με τον οποίο η εταιρεία διαφοροποιείται από τις άλλες, επίσης και το τι την κάνει μοναδική. Εν συνεχεία η δήλωση αποστολής πρέπει να περιλαμβάνει τη φιλοσοφία και τις αξίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζεται και αντιμετωπίζει τους εργαζομένους της οι εταιρείας. Διατυπώνει δηλαδή όχι μόνο το τι είναι τώρα η εταιρεία αλλά και το τι θέλει να γίνει στο μέλλον(Whellen, & Hunger 2002).

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2002) η αποστολή πρέπει να απαντάει σε 3 βασικά ερωτήματα όπως:

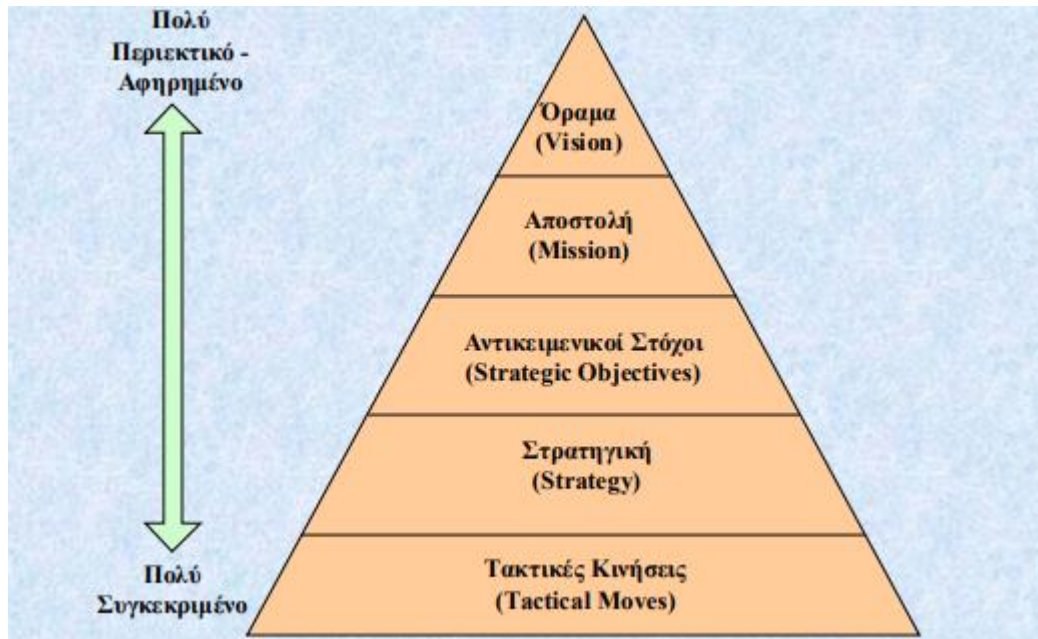
- Ποιοι είναι οι στόχοι της εταιρείας
- Τι είδους επιχείρηση θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον
- Πώς θα διαφοροποιηθούμε από τους ανταγωνιστές,έτσι ώστε να έχουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης το όραμα είναι αρκετά σημαντικό διότι μέσω αυτού οδηγείται η στρατηγική θέτονται συγκεκριμένοι στόχοι, καθώς επίσης περιγράφεται το τι μορφή θέλει να έχει η επιχείρηση μας στο μέλλον. Πρέπει να σημειωθεί ότι το όραμα και η αποστολή δεν προσδίδουν στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και δεν μας έχει δείξει ως και σήμερα η βιβλιογραφία αν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της επιχειρηματικής απόδοσης και της δήλωσης αποστολής/οράματος. Οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες θα πρέπει να διαμορφώσουν μια εταιρική αποστολή και ένα όραμα είναι οι ακόλουθοι(Παπαδακης,2016):

- Η αποστολή και το όραμα αποτελούν τους πρωταρχικούς κρίκους μέσα από τους οποίους απορρέουν η ίδια στρατηγική καθώς επίσης και οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας.
- Βοηθάει σε πολύ μεγάλο βαθμό στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων

- Δημιουργεί ομοφωνία αναφορικά με τον επιχειρηματικό σκοπό

Εικόνα 7: Η αποστολή και το όραμα ως κύριες προϋποθέσεις για τη δημιουργία της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού. (Πηγή: Παππαδάκης, 2016)



### ***Καθορισμός στρατηγικών στόχων -σκοπών***

Οι σκοποί προσδιορίζονται ως εκείνα τα τελικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματιστεί, ουσιαστικά οι σκοποί θα πρέπει να δηλώνονται ως ρήματα δράσεις, πιο αναλυτικά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι καθώς επίσης και μετρήσιμοι. Επίσης όταν έχουν επιτευχθεί οι εταιρικοί σκοποί θα πρέπει να οδηγούν τις εταιρείες στην εκπλήρωση των αποστολών τους. Επί της ουσίας οι σκοποί μετατρέπουν την αποστολή των επιχειρήσεων σε μετρήσιμους όρους. Για παράδειγμα ένας καλά προσδιορισμένος στρατηγικός σκοπός θέτεται ως εξής: η αύξηση του κέρδους κατά 12.5% από το 2019 στο 2020 (Whellen, & Hunger 2002).

Οι τομείς όπου μπορεί μια εταιρεία να καθορίσει τους αντικειμενικούς σκοπούς είναι οι ακόλουθοι:

- Κερδοφορία πχ καθαρά κέρδη



- Ανάπτυξη πχ αύξηση του ενεργητικού, αύξηση των πωλήσεων
- Φήμη
- Συνεισφορά απέναντι στην κοινωνία πχ δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης καταβολή φόρων

### *Ανάπτυξη στρατηγικών*

Αρχικά η ανάπτυξη της στρατηγικής ενός οργανισμού αποτελεί στην ουσία ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που δηλώνει πως ο οργανισμός θα πετύχει τους στόχους και την αποστολή. Εν συνεχεία μέσω της ανάπτυξης στρατηγικών μεγιστοποιείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειώνεται η αβεβαιότητα που ενδεχομένως να υπάρχει(Whellen, & Hunger 2002).

Τα επίπεδα στρατηγικής που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι 3 και παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα που θα αναλυθούν εκτενώς στο κεφάλαιο 2.4.

Εικόνα 8: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής(Παπαδάκης,2016)



### *Ανάπτυξη πολιτικών*

Ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της διαμόρφωση της στρατηγικής με την υλοποίηση της στρατηγικής είναι οι πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις,ο απώτερος σκοπός της πολιτικής μιας εταιρείας είναι να εκφράσει το όραμα της διοίκησης έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να εργάζονται για τον ίδιο σκοπό. Οι κύριοι στόχοι της πολιτικής θα πρέπει να είναι οι ακόλουθοι(Παπαδακης,2016):

- Σωστός προσανατολισμός όλων των εργαζομένων και ταυτόχρονα να υπάρχει και ένα κλίμα σαφήνειας.
- Να υπάρχει υποστήριξη των εργαζομένων από τη διοίκηση έτσι ώστε να επιτυγχάνουν υψηλότερους στόχους για να είναι εφικτή η εξέλιξη.
- Ενθάρρυνση των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζομένους έτσι ώστε η δεύτερη να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν
- Διαμόρφωση ταυτότητας για την εταιρεία

### **Υλοποίηση της στρατηγικής**

Η εφαρμογή και η υλοποίηση της στρατηγικής πραγματοποιείται από τα κατώτερα-μεσαία στελέχη με την συνεργασία και την εποπτεία της διοίκησης. Η υλοποίηση στρατηγικής είναι μια διαδικασία στην οποία οι πολιτικές και οι στρατηγικές τίθενται σε εφαρμογή μέσω της ανάπτυξης προϋπολογισμών διαδικασιών και προγραμμάτων. Η εν λόγω διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές τόσο στην κουλτούρα αλλά και στη δομή και στο σύστημα διαχείρισης ολόκληρου του οργανισμού. Η υλοποίηση στρατηγικής επιτυγχάνεται μέσω των παρακάτω(Whellen, & Hunger 2002; Παππαδακης,2016):

- Προγράμματα: μέσω των προγραμμάτων καθορίζονται εκκίνηση διαδικασίες και εκείνα τα βήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Τα προγράμματα πχ μπορεί να περιλαμβάνουν την αλλαγή της εσωτερικής κουλτούρας της εταιρείας, την αναδιάρθρωση της επιχείρησης.
- Προϋπολογισμός: μέσω του προϋπολογισμού αναλύεται το πόσο θα κοστίζει σε μια εταιρεία μια συγκεκριμένη διαδικασία, πιο αναλυτικά εκφράζει ποσοτικά ένα πρόγραμμα.
- Διαδικασίες: οι διαδικασίες είναι ένα σύστημα βημάτων που περιγράφουν με λεπτομέρεια τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εκτελεστούν συγκεκριμένες εργασίες. Πιο συγκεκριμένα περιγράφουν με πολύ μεγάλη λεπτομέρεια όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν έτσι ώστε να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα της εταιρείας.

### **Έλεγχος και Αξιολόγηση της στρατηγικής**

Το τελευταίο στάδιο στο μοντέλο στρατηγικής διοίκησης είναι ο έλεγχος και αξιολόγηση της στρατηγικής. Μέσω του ελέγχου και της αξιολόγησης τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να δουν την πρόοδο της στρατηγικής, είναι σε θέση να κάνουν εκτιμήσεις για το κατά πόσο οι αλλαγές του περιβάλλοντος επηρεάζουν έμμεσα η άμεσα τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επίσης στον έλεγχο και στην αξιολόγηση της στρατηγικής εξετάζεται αν η επιχείρηση έχει πετύχει τους σκοπούς που έχει θέσει η ίδια στο στάδιο της διαμόρφωσης. Το συγκεκριμένο στάδιο είναι πολύ σημαντικό διότι βοηθάει σε αρκετά μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των στόχων/σκοπών που έχουν τεθεί από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.(Γεωργόπουλος,2006)

## **2.4 Θεωρίες οργανωτικής στρατηγικής που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις**

### **2.4.1 Τι είναι οργανωτική στρατηγική**

Οι οργανωτικές στρατηγικές αποτελούνται από το σύνολο των επιλογών που κάνουν οι επιχειρήσεις αναφορικά με τις δραστηριότητές τους και τους στόχους τους. Τις περισσότερες φορές οι οργανωτικές στρατηγικές αποτελούνται από επιλογές αναφορικά με τα συμφέροντα τα οποία πρόκειται να εξυπηρετηθούν, για παράδειγμα οι υπηρεσίες και τα αγαθά που θα σχεδιαστούν και εν συνεχεία θα παραχθούν, πώς θα προωθήσουν τα προϊόντα τους στην αγορά, τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες θα δραστηριοποιηθούν, τους πελάτες που προσδοκούν να προσελκύσουν(Bennett, 2004).

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο του Γουλβερχάμπτον η οργανωτική στρατηγική είναι ένα μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχέδιο που έχει σαν κύριο σκοπό να χαράξει την πορεία του οργανισμού προς τους στόχους και το όραμα μιας εταιρείας. Τις περισσότερες φορές οι στόχοι που περιλαμβάνονται είναι σε βάθος τριετίας ή πενταετίας,είναι ένα αρκετά μεγάλο διάστημα για να δράσει η επιχείρηση και να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στα αποτελέσματα, αλλά αρκετά μικρό χρονικό διάστημα έτσι ώστε όλο το προσωπικό να έχει κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι πολύ πιθανόν να παραμείνουν οι ίδιοι για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα και για όλη τη διάρκεια της ζωής της στρατηγικής, οι εταιρείες όμως πρέπει να είναι πρόθυμες να αλλάξουν τη στρατηγική τους σε εκείνο το σημείο που πιστεύουν ότι απομακρύνονται από τους αρχικούς στόχους τους, εάν κάτι δεν λειτουργεί τόσο καλά όσο θα έπρεπε να λειτουργούσε.

Σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο του Λίνκολν η οργανωτική στρατηγική αποτελεί το κλειδί για κάθε επιχείρηση είτε για μια πολυεθνική είτε ακόμα και για μια νεοσύστατη επιχείρηση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός διαμορφώνει επί της ουσίας έναν οδικό χάρτη και δίνει τη δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων να γνωρίζουν τις ανάγκες της επιχείρησης καθώς επίσης και τους πόρους που διαθέτουν. Μέσω αυτού του οδικού χάρτη τα ανώτερα στελέχη έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν πιο εύκολα αποφάσεις και να οδηγούνται πιο αποτελεσματικά στην επιτυχία των στρατηγικών στόχων. Όλες οι επιτυχημένες οργανωτικές στρατηγικές έχουν στη βάση τους ένα σταθερό όραμα μια σταθερή αποστολή και σταθερές αξίες. Επιπλέον σύμφωνα με το Πανεπιστήμιο του Λίνκολν όλοι οι οργανωτικοί στόχοι αποφασίζονται σε επίπεδο ηγεσίας. Αφού έχουν αποφασιστεί οι οργανωτικοί στόχοι διαμοιράζονται και επικοινωνούνται μεταξύ των ομάδων από τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη που έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι με συγκεκριμένες οδηγίες. Εν συνεχεία οι μακροπρόθεσμοι στόχοι θα αναλυθούν σε βραχυπρόθεσμους που μπορούν να υλοποιηθούν είτε σε εβδομαδιαία είτε σε μηνιαία βάση.

Συμφώνα με τον Daft (1995) στο βιβλίο του με τίτλο «Οργανωτική θεωρία και σχεδιασμός» ανέφερε ότι η οργανωτική στρατηγική θεωρείται ένα πλάνο το οποίο αλληλεπιδρά με το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση έτσι ώστε να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι που έχουν τεθεί από τη διοίκηση.

Ο Andre ήταν από τους πρώτους μελετητές της οργανωτικής στρατηγικής ο οποίος όρισε την γενικότερη στρατηγική των επιχειρήσεων ως την αντιστοίχιση μεταξύ των πραγμάτων που εφικτά μπορούν να πετύχουν οι οργανισμοί με εκείνα τα πράγματα που έχει τη δυνατότητα να πετύχουν (Collis, Montgomery, 1995). Άλλοι ερευνητές όπως για παράδειγμα ο Porter έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα στο περιβάλλον ενός οργανισμού και έφτασαν στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά ενός κλάδου καθορίζουν τη στρατηγική των οργανισμών σε αυτόν.

#### **2.4.2 θεωρία RBV (esource-based view)**

Τη δεκαετία του 1980 άρχισαν να εμφανίζονται οι έννοιες των πόρων και των ικανοτήτων και άρχισαν να συνδέονται ουσιαστικά με τις επιχειρήσεις. Οι πόροι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή μπορούν να

οριστούν ως εκείνα τα υλικά και άλλα στοιχεία τα οποία συνδέονται μεταξύ τους μέσα σε έναν οργανισμό(Caves, 1980).Ο Barney (1991) ανέφερε ότι στους πόρους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις περιλαμβάνονται,οι ικανότητες των εργαζομένων,όλα τα περιουσιακά της στοιχεία,η γνώση και οι πληροφορίες που μεταδίδονται μέσω του οργανισμού. Η επιχείρηση έχει ως απώτερο σκοπό να συνδυάσει όλους τους παραπάνω πόρους που αναφερθήκαμε και να τους χρησιμοποιήσει κατάλληλα έτσι ώστε να εφαρμόσει τις στρατηγικές της και εν συνεχεία να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της(Daft,2015).

Το 1991 ο Grant ήταν αυτός ο οποίος διαχώρισε τη σχέση μεταξύ ικανοτήτων και πόρων.Θεώρησε ότι οι πόροι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις αποτελούν τις αδυναμίες και τις δυνάμεις του εκάστοτε οργανισμού, ενώ τις ικανότητες τις όρισε σαν εκείνα τα πράγματα που μπορεί να κάνει καλύτερα ένας οργανισμός από τους ανταγωνιστές της, συνδυάζοντας και εκμεταλλευόμενη κατάλληλα τους πόρους που έχει στην κατοχή της.

Το 1993 ο Amit και ο Schoemaker στην έρευνα την οποία διετέλεσαν διαχώρισαν την έννοια των πόρων και των ικανοτήτων. Τους πόρους τους όρισαν σαν εκείνα τα αποθέματα που ελέγχονται ή ανήκουν στην εκάστοτε επιχείρηση. Τους πόρους τους οποίους έχει στην κατοχή τους οι εταιρεία μετασχηματίζεται σε τελικό προϊόν χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα διάφορα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και συνδυάζοντας επίσης τα πληροφοριακά συστήματα, την τεχνολογία, την εμπιστοσύνη που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα οι πόροι αποτελούνται από φυσικά και οικονομικά στοιχεία όπως εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, ανθρώπινο κεφάλαιο, πατέντες. Τέλος τις ικανότητες της όρισαν ως εκείνα τα άυλα στοιχεία της εταιρείας που χρησιμοποιούνται για να αξιολογήσουν και να συνδυάσουν τους πόρους έτσι ώστε η εταιρεία να φτάσει στο αποτέλεσμα που επιθυμεί.

Για να προσδιορίσουμε καλύτερα την έννοια των πόρων ο Barney (1991) ανέφερε ότι υπάρχουν 3 κατηγορίες πόρων:

1. Φυσικοί πόροι: στη συγκεκριμένη κατηγορία πόρων περιλαμβάνονται οι κτιριακές εγκαταστάσεις η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η εταιρεία, ο εξοπλισμός καθώς επίσης και η γεωγραφική της θέση και η πρόσβαση στην οποία έχει σε πρώτες ύλες(Williamson, 1975).

2. Οργανωσιακοί πόροι: σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται τα συστήματα σχεδιασμού, οι σχέσεις οι οποίες υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων εντός της εταιρείας και η δομή της εταιρείας (Tomer, 1987).
3. Ανθρώπινοι πόροι: στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται η εμπειρία η εκπαίδευση η ευφυΐα και η κρίση των εργαζομένων, οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων, και τέλος οι δεξιότητες που κατέχουν οι άνθρωποι που εργάζονται εντός του οργανισμού (Becker, 1964).

Ο Hofer και ο Schendel (1978) διέκριναν τους πόρους στις παρακάτω κατηγορίες:

- Φυσικοί πόροι
- Ανθρώπινοι πόροι
- Οικονομικοί πόροι
- Τεχνολογικοί πόροι
- Οργανωσιακοί πόροι

Ο Brumagim (1994) παρουσίασε τη δικιά του προσέγγιση αναφορικά με την ιεραρχία των πόρων και τους χώρισε σε 4 διαφορετικά επίπεδα εταιρικών πόρων.

- Πόροι παραγωγής/συντήρησης
- Διοικητικοί πόροι
- Οργανωσιακοί πόροι μάθησης
- Πόροι στρατηγικού οράματος

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν στην κατοχή τους ένα πολύ μεγάλο φάσμα πόρων και ικανοτήτων. Για να γίνουν πιο αντιληπτοί και κατανοητοί οι πόροι ταξινομούνται σε 2 κατηγορίες στους άυλους και στους υλικούς οι οποίοι αναλύονται στον παρακάτω πίνακα (Madhani, 2010):

<b>Τύποι πόρων και ικανοτήτων</b>	
<b>Υλικοί πόροι και ικανότητες</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Χρηματοοικονομική	➤ Ικανότητα άντλησης κεφαλαίων
Φυσική	➤ Τοποθεσία των εγκαταστάσεων, των μηχανημάτων, των γραφείων
Τεχνολογική	➤ Εμπορικά δικαιώματα
Οργανωτική	➤ Συστήματα οργανωτικής διαχείρισης

<b>Άυλοι πόροι και ικανότητες</b>	<b>Παραδείγματα</b>
Άνθρωποι	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Διαχείριση ταλέντων</li> <li>➤ Οργανωσιακή κουλτούρα</li> </ul>
Καινοτομία	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία νέων προϊόντων</li> </ul>
Φήμη	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ καλή φήμη ως κοινωνικά υπεύθυνη εταιρεία</li> <li>➤ καλή φήμη ως εργοδότης</li> <li>➤ Καλή φήμη αναφορικά με τα προϊόντα της εταιρείας, και τις παρεχόμενες υπηρεσίες.</li> </ul>

Από όλα τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχουν πάρα πολλοί πόροι μέσα σε μια επιχείρηση, και η κατηγοριοποίηση τους διαφέρει ανάλογα τον μελετητή καθώς επίσης και του είδους της έρευνας.

Σύμφωνα με τον Barney, 1991 ο οποίος ανέπτυξε την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων ανέφερε ότι οι πόροι μιας εταιρείας για να αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα θα πρέπει να είναι:

- Σπάνιοι: οι πόροι είναι πολύ σημαντικό να είναι σπάνιοι διότι δεν θα πρέπει να υπάρχουν οι ίδιοι πόρτα ταυτόχρονα σε πάρα πολλές επιχειρήσεις. Όταν πάρα πολλές επιχειρήσεις έχουν στην κατοχή τους ταυτόχρονα σπάνιους πόρους, αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην προσδίδει σε καμία εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Πολύτιμοι: οι πόροι θεωρούνται πολύτιμοι όταν βοηθούν την εκάστοτε επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική που επιθυμεί έτσι ώστε να βελτιωθεί σε αρκετά μεγάλο βαθμό η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της.
- Δυσκολία στο να τους μιμηθεί ο ανταγωνιστής: οι πόροι για να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία πέραν από το γεγονός ότι θα πρέπει να έχουν υψηλή αξία(πολύτιμη) καθώς επίσης και να είναι σπάνιοι θα πρέπει να είναι και δύσκολο να τους αντιγράψει ο αναγνώστης.

- Αναντικατάστατοι: τέλος για να μπορέσουν οι πόροι να προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να είναι αναντικατάστατοι, δηλαδή δεν θα πρέπει να υπάρχουν άλλοι πόροι που να έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες με αυτούς που είδη έχουμε.

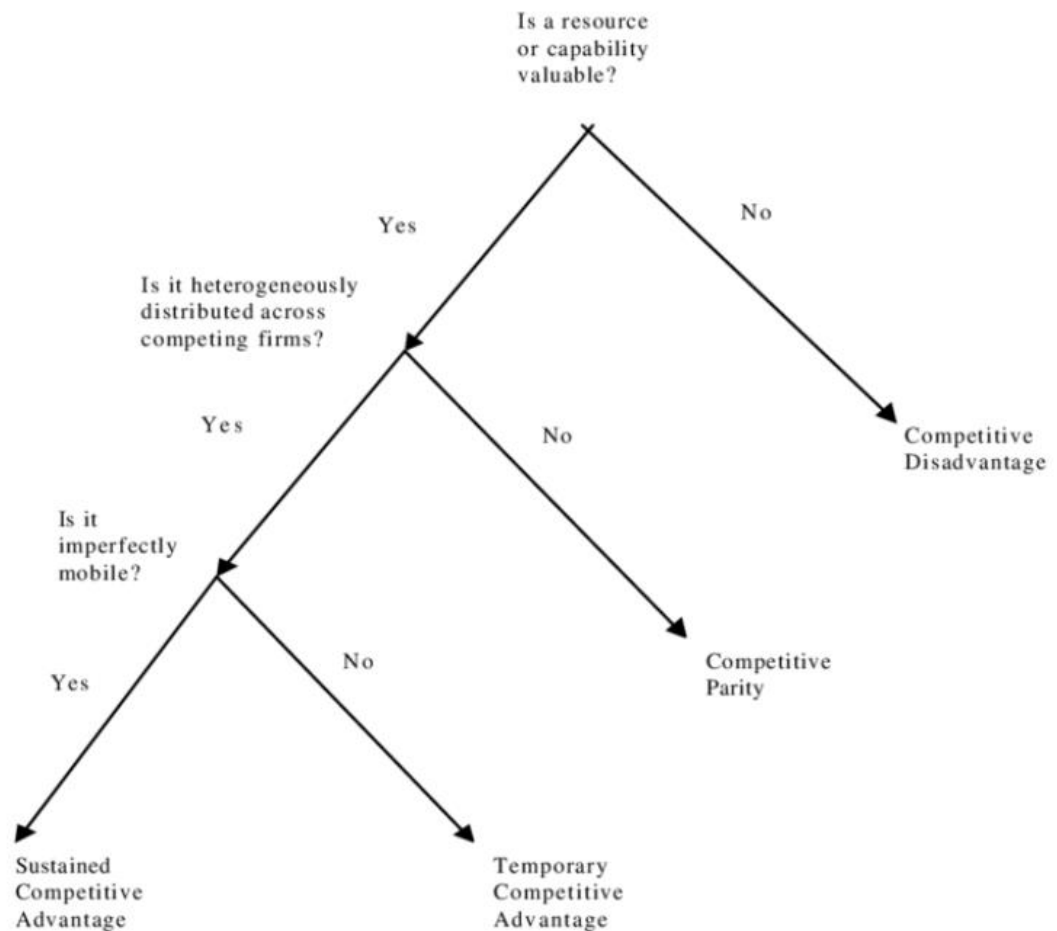
Τρία βασικά ερωτήματα τίθενται για να προσδιοριστούν ο αντίκτυπος που έχουν οι πόροι σε έναν οργανισμό(Madhani,2010):

1. Είναι η ικανότητα η ο πόρος πολύτιμος;
2. Είναι ετερογενώς κατανομημένοι στις ανταγωνίστριες εταιρίες;
3. Είναι η ικανότητα η ο πόρος μεταφέρσιμος ή διαθέσιμος για να χρησιμοποιηθεί σε διαφορετικούς τομείς με τον ίδιο τρόπο;

Όπως παρατηρούμε στο παρακάτω σχήμα μόνο όταν επιβεβαιώνονται 3 παραπάνω ερωτήσεις μόνο τότε η εταιρεία είναι πιθανόν να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Εικόνα 9: Πως οι εταιρείες διατηρούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (πηγή: Madhani,2010)





### 2.4.3 Η θεωρία των πέντε δυνάμεων του Porter

Το 1970 ο Michael Porter ήταν αυτός ο οποίος ανέπτυξε το μοντέλο των 5 δυνάμεων και είναι έως και σήμερα ίσως από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα εργαλεία πάνω στο στρατηγικό μάνατζμεντ(Law,2009). Ο Porter (1980) όρισε την εν λόγω θεωρία ως μια τεχνική που δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναλύσουν τη βιομηχανία και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται και να προβλέψουν επί της ουσίας την εξελικτική πορεία που θα έχει ο κλάδος, καθώς επίσης δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τη συγκεκριμένη θεωρία να κατανοήσουν τις ανταγωνίστριες εταιρείες καθώς και τη θέση της εταιρείας σε σχέση με τους

ανταγωνιστές και όλα αυτά θα οδηγήσουν στη διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Έτσι λοιπόν η αρχή για κάθε στρατηγική ανάλυση θα πρέπει να είναι η κατανόηση της δομής και του κλάδου μιας βιομηχανίας. Σε κάθε αγορά είτε διεθνής είτε εθνική ανεξαρτήτως αν παράγει υπηρεσίες ή υλικά αγαθά, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις που αναλύουν τον ανταγωνισμό είναι 5 και είναι οι ακόλουθες(Porter,1980):

- απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
- απειλή από υποκατάστατα αγαθά
- διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016) το υπόδειγμα που ανέπτυξε ο Porter είναι πάρα πολύ σημαντικό στην ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος των εταιρειών , το οποίο είναι πολύ σημαντικό για να διαμορφώσει η εταιρεία τη στρατηγική της. Μέσα από αυτές τις 5 δυνάμεις τα στελέχη των εταιρειών μπορούν να προβλέψουν πιθανές ευκαιρίες που θα εμφανιστούν, και ταυτόχρονα η εταιρεία να αναλάβει δράση έτσι ώστε να αλλάξει τη δομή του κλάδου.

Εικόνα 10:Οι 5 δυνάμεις του Porter(Πηγή: Παπαδάκης,2016)



## Ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

### 1) Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Ένας παράγοντας που συμβάλλει αρκετά στην αύξηση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία είναι η απειλή που ενδεχομένως να υπάρχει από την είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο. Οι εταιρείες οι οποίες έχουν σαν στόχο να εισέλθουν σε μια αγορά επιδιώκουν επί της ουσίας να αποσπάσουν μερίδιο από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να μειωθούν τα επίπεδα κερδοφορίας των εταιρειών (Porter,1980).

Η ενδεχόμενη απειλή που υπάρχει από την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε μια βιομηχανία έχει άμεση σχέση με τα εμπόδια εισόδου που θέτουν οι υπάρχουσες επιχειρήσεις που βρίσκονται είδη στο κλάδο ,φοβούμενοι την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Έτσι όταν τα εμπόδια εισόδου που θέτουν οι επιχειρήσεις είναι υψηλά τότε η απειλή είναι μειωμένη(Porter,1980).

Σύμφωνα με τον Porter (1980) υπάρχουν 6 κατηγορίες εμποδίων εισόδου οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- ✚ Οικονομίες κλίμακας: Οι εταιρείες οι οποίες εφαρμόζουν οικονομίες κλίμακας επί της ουσίας παράγουν αρκετά μεγάλη ποσότητα προϊόντων και ταυτόχρονα όσο μεγαλώνει η ποσότητα παραγωγής ελαχιστοποιείται το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν οικονομίες κλίμακας αποτρέπουν την είσοδο νέων εταιρειών στον κλάδο, διότι οι νεοεισερχόμενες εταιρείες από τη στιγμή που επιθυμούν να εισέλθουν σε έναν τέτοιο κλάδο είναι υποχρεωμένες να έχουν είτε μεγάλα επίπεδα παραγωγής έτσι αυξάνεται σημαντικά το ρίσκο, είτε να εισέλθουν με πολύ μικρά επίπεδα παραγωγής και να έρθουν αντιμέτωποι με τα μειονεκτήματα του υψηλού κόστους.
- ✚ Διαφοροποίηση προϊόντος: οι εταιρείες και τα μεγάλα brand που έχουν καθιερωθεί σε ένα συγκεκριμένο κλάδο απολαμβάνουν αρκετά μεγάλη αναγνωσιμότητα και έχουν πιστούς πελάτες. Αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στη διαφοροποίηση των προϊόντων τους, στην υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών τους, καθώς επίσης και στον τρόπο διαφήμισης τους. Οι νέες επιχειρήσεις που επιδιώκουν είσοδο σε μια τέτοια αγορά είναι πολύ σημαντικό και θα πρέπει να αφιερώσουν πάρα

πολύ χρόνο έτσι ώστε να κερδίσουν την προτίμηση των καταναλωτών, ταυτόχρονα υπάρχει και υψηλός κίνδυνος για την επιχείρηση διότι το αποτέλεσμα δεν είναι εξασφαλισμένο και το ρίσκο είναι πάρα πολύ υψηλό και μπορεί να οδηγήσει επί της ουσίας στην καταστροφή της ίδιας επιχείρησης

- ✚ **Απαιτήσεις σε κεφάλαια:** Οι νεοεισερχόμενες εταιρείες για να μπορέσουν να είναι ανταγωνιστικές και βιώσιμες σε έναν κλάδο θα πρέπει να αφιερώσουν και να επενδύσουν υψηλούς οικονομικούς πόρους. Θα πρέπει επί της ουσίας να διαθέσουν αρκετά κεφάλαια για τη διαφήμιση των προϊόντων τους, για εξοπλισμό, για εγκαταστάσεις, αποθήκες, χωρίς βέβαια να υπάρχει εγγύηση για το αν θα τα καταφέρουν ή όχι.
- ✚ **Κοστολογικά πλεονεκτήματα:** οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται ήδη σε ένα συγκεκριμένο κλάδο/βιομηχανία και δραστηριοποιούνται εκεί έχουν κοστολογικά πλεονεκτήματα, τα οποία δεν έχουν σχέση με το μέγεθος της παραγωγής όπως αναφερθήκαμε προηγουμένως με τις οικονομίες κλίμακας αλλά με τη χρόνια παρουσία τους στον κλάδο, την τεχνογνωσία, την εμπειρία και την πρόσβαση την οποία έχουν σε πρώτες ύλες (Παπαδάκης, 2016)
- ✚ **Πρόσβαση σε κανάλια διανομής:** οι επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται ήδη σε μια συγκεκριμένη βιομηχανία, έχουν αναπτύξει κατά τη διάρκεια των χρόνων συνεργασίες με τα κανάλια διανομής και αυτό τους προσδίδει ένα πολύ σημαντικό προβάδισμα σε σύγκριση με τις νέες επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισέλθουν στην αγορά (Παπαδάκης, 2016).
- ✚ **Κυβερνητικοί κανονισμοί:** ορισμένοι κυβερνητικοί κανονισμοί ενδεχομένως να περιορίσουν ή και να αποκλείσουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων σε μια αγορά είτε με τη διαδικασία αδειοδότησης ή ακόμα και με κανονισμούς που έχουν να κάνουν με την αποτελεσματικότητα και την ασφάλεια ενός προϊόντος.

## 2) Διαπραγματευτική δύναμη των Προμηθευτών

Τη δύναμη την οποία κατέχουν οι προμηθευτές μπορούν να επηρεάσουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το επίπεδο ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Η δύναμη αυτή εξαρτάται από το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων που παρέχουν, από το μέγεθος και τον αριθμό των προμηθευτών, καθώς επίσης και τη δυνατότητα υποκατάστασης (Παπαδάκης, 2016).

Οι προμηθευτές έχουν τη δυνατότητα στη βιομηχανία την οποία δραστηριοποιούνται να απειλούν τους πελάτες τους για ενδεχόμενη αύξηση των τιμών των προϊόντων ή και στη χειρότερη περίπτωση για μείωση της ποιότητάς τους (Porter, 1980).

### **3) Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών Αγοραστές**

Για να επέλθει η κερδοφορία σε κάθε βιομηχανία, σε κάθε εταιρεία απώτερος στόχος είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, έτσι η αγοραστής/πελάτες έχουν στην κατοχή τους αρκετά μεγάλη δύναμη έτσι ώστε να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα σε πολύ χαμηλότερες τιμές

### **4) Την απειλή υποκατάστατων Υποκατάστατα**

Τα υποκατάστατα αγαθά επηρεάζουν άμεσα τον ανταγωνισμό σε μια αγορά, ο βαθμός επηρεασμού των υποκατάστατων αγαθών έχουν να κάνουν με τον βαθμό στον οποίον παρόμοια προϊόντα πληρούν και ικανοποιούν τις ίδιες ανάγκες των πελατών. Τα υποκατάστατα αγαθά θέτουν όριο στην τιμή που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ο καταναλωτής (Porter, 1980).

### **5) Ανταγωνισμός**

Τα στελέχη των επιχειρήσεων όταν αντιλαμβάνονται μια ευκαιρία που πιθανώς να τους αποφέρει κέρδος ενεργούν βιαστικά και δεν υπολογίζουν την αντίδραση που ενδεχομένως να υπάρχει από τον ανταγωνισμό ή ακόμα και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Έτσι για παράδειγμα ένα προϊόν το οποίο αποφεύγει και παρακάμπτει τα εμπόδια εισόδου των νέων ανταγωνιστών στην αγορά είναι πιθανόν να υπονομεύσει την κερδοφορία μακροχρόνια στην εν λόγω αγορά (Porter, 1980.)

Για να οδηγηθεί μία εταιρεία στην επιτυχία είναι πάρα πολύ σημαντικό τα στελέχη των εταιρειών να έχουν γνώση του ανταγωνισμού. Αυτό γίνεται διακριτό από το

γεγονός ότι όταν η εταιρεία που θα ενεργήσει έγκαιρα και θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα εμφανιστούν και ταυτόχρονα είναι προετοιμασμένη από τις αντιδράσεις του ανταγωνισμού, είναι πολύ πιο πιθανό να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της με πολύ μικρότερο ρίσκο σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Όσο πιο ήπιος είναι ο ανταγωνισμός τόσο πιο ελκυστική είναι μια βιομηχανία, και όσο πιο αυξημένος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι μια βιομηχανία(Porter,1980).

#### **2.4.4 Ανάλυση PEST**

Οι επιχειρήσεις για να είναι βιώσιμες και ανταγωνιστικές θα πρέπει να προσαρμόζονται στις συνθήκες της εποχής,και στις μεταβολές του περιβάλλοντος είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον, για να γίνει αυτό για να μπορέσουν δηλαδή οι επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις συνθήκες της εποχής θα πρέπει να μελετά και να αναλύουν το περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιούνται. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να μελετήσουν και να αναλύσουν το μακρό-περιβάλλον της επιχείρησης το οποίο επιτυγχάνεται μέσω μιας ανάλυσης PEST μέσω αυτής της ανάλυσης μελετώνται οι παρακάτω παράγοντες που συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον(Θερίου,2005):

- Πολιτικό
- Οικονομικό
- Κοινωνικό
- Τεχνολογικό

Η παραπάνω ανάλυση είναι πάρα πολύ σημαντική για την ανάπτυξη της στρατηγικής της εκάστου επιχείρησης, η ανάλυση PEST είναι ένα ακρωνύμιο το οποίο προέρχεται από τις λέξεις Political, Economical, Social, Technological(Θερίου,2005).

Το μακρο-περιβάλλον αποτελείται από εκείνους τους παράγοντες και της δυνάμεις του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος και επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Οι εν λόγω παράγοντες δεν είναι υπό τον έλεγχο του οργανισμού αλλά συνδέονται άμεσα και επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ίδιου του οργανισμού(Buye,2021).

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται αναλυτική περιγραφή της ανάλυσης PEST μέσω παραδειγμάτων (Dess, Lee, Eisner, McNamara, 2019):

Περιβάλλον	Παραδείγματα
Πολιτικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Φορολογία</li> <li>• νομοθεσία για μεταρρυθμίσεις</li> <li>• μεταρρύθμισης του συστήματος υγείας</li> <li>• αύξηση του μισθού</li> </ul>
Οικονομικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αύξηση-μείωση των επιτοκίων</li> <li>• επίπεδα ανεργίας</li> <li>• μεταβολές του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος</li> </ul>
Κοινωνικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• περισσότερες γυναίκες στο χώρο εργασίας</li> <li>• Αύξηση-μείωση των εποχιακών εργαζομένων</li> <li>• Δημογραφικά προβλήματα</li> </ul>
Τεχνολογικό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Νανοτεχνολογία</li> <li>• Ανάλυση δεδομένων</li> <li>• Έρευνα και ανάπτυξη.</li> </ul>

### Πολιτικό περιβάλλον

Στο πολιτικό περιβάλλον εντοπίζονται οι πολιτικές διαδικασίες οι οποίες έχουν άμεση επίδραση στις επιχειρήσεις διότι αυτές θα πρέπει να συμμορφώνονται στους εκάστοτε περιβαλλοντικούς κανονισμούς (Dess, Lee, Eisner, McNamara, 2019).

Το πολιτικό περιβάλλον αναφέρεται στο γενικότερο πολιτικό κλίμα που επικρατεί μέσα σε μια χώρα όπως η πολιτική αστάθεια ή σταθερότητα, και επί το πλείστον δημιουργεί αρνητικό ή θετικό κλίμα αντίστοιχα (Σαρσέντης, 1996)

### Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον είναι αρκετά κρίσιμο για την επιτυχία της επιχείρησης, οικονομικοί παράγοντες σχετίζονται με το διαθέσιμο εισόδημα της χώρας, τη φτώχεια,

τους φορολογικούς συντελεστές, το ποσοστό πληθωρισμού κτλ. Ένας από τους βασικούς στόχους των επιχειρήσεων είναι να προσελκύσουν πιθανούς πελάτες, εν συνεχεία οι πιθανοί πελάτες να γίνουν πραγματικοί πελάτες και επί της ουσίας αγοραστές του προϊόντος η της εκάστοτε υπηρεσίας έτσι ώστε να οδηγηθεί η εταιρεία στην κερδοφορία και στη βιωσιμότητα. Για να διασφαλιστούν και να διατηρηθούν οι πελάτες της εταιρείας θα πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόζει κατάλληλες στρατηγικής τιμολόγησης, για παράδειγμα εάν τα επίπεδα εισοδήματος των καταναλωτών είναι χαμηλά η στρατηγική τιμολόγησης που θα ακολουθήσει η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίσει το εν λόγω θέμα έτσι ώστε να διασφαλίσει ότι οι πελάτες θα αγοράσουν το προϊόν(Perera,2017)

#### Κοινωνικό περιβάλλον

Στο κοινωνικό περιβάλλον γίνεται αναφορά για τις πολιτισμικές αξίες, της παράδοσης, στα θρησκευτικά πιστεύω, τις πεποιθήσεις, τις ηθικές αξίες και γενικότερα τις αντιλήψεις των ανθρώπων που μπορούν να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Το επιχειρηματικό περιβάλλον συνδέεται άμεσα με τις παραπάνω αξίες που αναφερθήκαμε της εκάστοτε χώρας και είναι πολύ σημαντικό η εκάστοτε επιχείρηση να προσαρμοστεί σε αυτές τις πολιτικές αξίες έτσι ώστε να έχει καλύτερες επιδόσεις πολύ μεγαλύτερη παραγωγικότητα και να φτάσει στην επίτευξη των στόχων που επιθυμεί(Perera,2017).

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των σημερινών κοινωνιών είναι ότι χαρακτηρίζονται πολυπολιτισμικές. Άτομα από διαφορετικές εθνικότητες διαφορετικές κουλτούρες συναναστρέφονται και αλληλεπιδρούν στην καθημερινή ζωή τους. Μια εταιρεία μπορεί να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αν ενισχύσει τη διαφορετικότητα μέσα στον ίδιο τον οργανισμό(Noe,Hollenbeck,Gerhart, Wright,2006).

#### Τεχνολογικό περιβάλλον

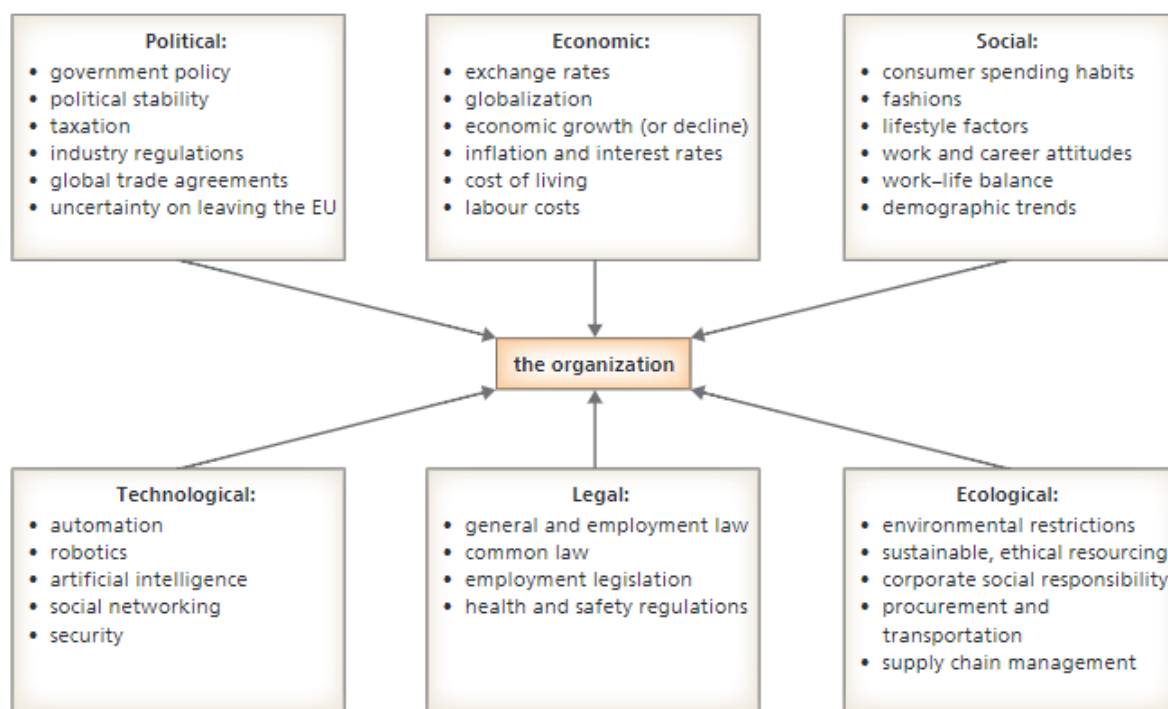
Το τεχνολογικό περιβάλλον συνδέεται άμεσα με εκείνες τις ενέργειες για την δημιουργία νέας γνώσης καθώς επίσης και με τη μεταφορά αυτής σε νέες διαδικασίες και νέα προϊόντα. (Γεωργόπουλος,2006).



Μέσω της εξέλιξης της τεχνολογίας δημιουργούνται νέες υπηρεσίες και νέα προϊόντα ενώ βελτιώνουν ταυτόχρονα τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η παραγωγή και η παράδοση των προϊόντων στους καταναλωτές(Hout,Ghemawat,2010).

Για να μελετηθεί καλύτερα το ευρύτερο μάκρο-περιβαλλον προστίθεται στην ανάλυση PEST(Political, Economical,Social,Technological) το δημογραφικό και το παγκόσμιο περιβάλλον έτσι δημιουργείται η ανάλυση PEST-DG(Παπαδάκης,2016).

Εικόνα 11: Ανάλυση PEST-DG(Πηγή: Buchanan, & Huczynski,2019)



#### 2.4.5 Η θεωρία της ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard)

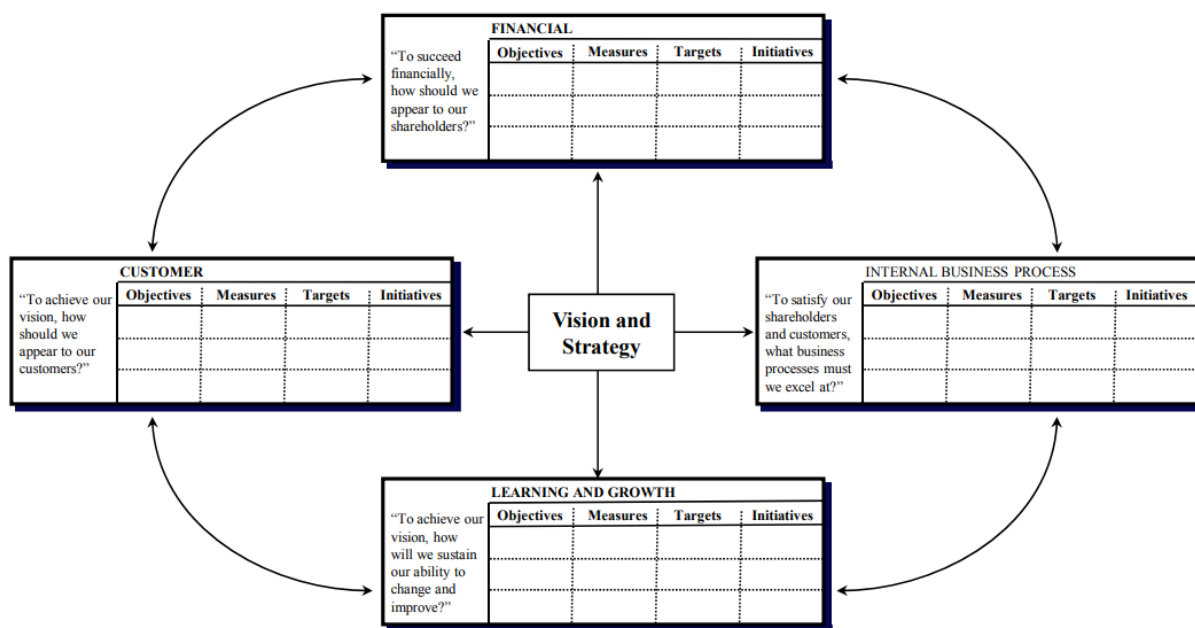
Η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων παρουσιάστηκε για πρώτη φορά από τους David Norton και Robert Kaplan το 1992 σε ένα άρθρο με τίτλο “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” που δημοσιεύθηκε στο Harvard Business Review. Το εν λόγω άρθρο βασίστηκε σε μια έρευνα που διενεργήθηκε σε πολλές εταιρείες για το πώς μετράνε οι συγκεκριμένες εταιρείες την επίδοσή τους των οποίων τα άυλα περιουσιακά στοιχεία έπαιζαν καθοριστικό ρόλο για τη δημιουργία αξίας(Kaplan,2009).

Τι πραγματικά είναι όμως η ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων και γιατί δημιουργήθηκε; Οι Norton και Kaplan ήταν αρκετά προβληματισμένοι, για το γεγονός ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν σαν δείκτες μέτρησης της επίδοσης τους κατά κύριο λόγο δείκτες χρηματοοικονομικής φύσεως(Norton & Kaplan,1996a).

Πιο αναλυτικά ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας μετρά επί της ουσίας την απόδοση της στρατηγικής διαχείρισης που χρησιμοποιείται από τις εταιρείες για να εντοπίσουν και εν συνεχεία να βελτιώσουν διάφορες εσωτερικές επιχειρηματικές λειτουργίες έτσι ώστε να είναι πιο αποδοτικές.( [Harvard Business School](#))

Έτσι λοιπόν οι δυο αυτοί ερευνητές παρατηρώντας και θεωρώντας ότι οι δείκτες μέτρησης της επίδοσης που χρησιμοποιούσαν οι επιχειρήσεις δεν αποφέρουν τα μέγιστα που θα έπρεπε,πρότειναν ένα καινούργιο και καινοτόμο εργαλείο το οποίο αποτελείται από 4 διαστάσεις όπως φαίνεται στην παρακάτω εικόνα(Karlan,2009).

Εικόνα 12: Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων(πηγή: Kaplan,2009).



Πιο αναλυτικά η λογική της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων βασίζεται σε 4 διαστάσεις(Karlan,Norton,1996):

- Χρηματοοικονομικά
- Πελάτες
- Εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες
- Μάθηση και ανάπτυξη.

Για να επιτύχει η εταιρεία τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα θα πρέπει να έχει δημιουργήσει τη μέγιστη δυνατή αξία σε όλα της τα προϊόντα για τους πελάτες της. Αυτό προϋποθέτει όμως την καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών που θα έχει σαν αποτέλεσμα να της εξασφαλίσει τις απαιτούμενες ικανότητες. Εν συνεχεία και αυτοί όμως προϋποθέτει την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων καθώς επίσης και τη λειτουργία συστημάτων από την ανώτερη διοίκηση(Karlan,Norton,1996).

#### Οι Τέσσερις τομές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων

- Χρηματοοικονομικά

Οι Norton & Kaplan (1998a) θεωρούσαν ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμοι για τις επιχειρήσεις.Οι ίδιοι ανέφεραν ότι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες καθώς επίσης και χρηματοοικονομικές αναφορές παίζουν καθοριστικό ρόλο για να θυμίζουν στα διοικητικά στελέχη ότι η παραγωγικότητα, η βελτιωμένη ποιότητα, είναι τα μέσα που θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις στον τελικό σκοπό όχι όμως ο τελικός σκοπός. Όλες οι παραπάνω βελτιώσεις που αναφερθήκαμε ωφελούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις μόνο όταν αυξάνονται οι πωλήσεις,μειώνονται τα λειτουργικά έξοδα.

Οι χρηματοοικονομικοί στόχοι συνδέονται άμεσα με την επιβίωση,την επιτυχία και την απόδοση του ίδιου του οργανισμού. Η επιβίωση της επιχείρησης επιτυγχάνεται όταν διαχειρίζονται σωστά τα έσοδα και τα έξοδα της εταιρείας, η επιτυχία έχει να κάνει με την αύξηση των πωλήσεων και του τζίρου και εν συνεχεία του κέρδους και τέλος η απόδοση συνδέεται με την αύξηση της τιμής της μετοχής(Karlan,Norton,1992).

- Πελάτες

Επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι αυτές όπου προσφέρουν αξία σε συγκεκριμένους πελάτες και συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Στο συγκεκριμένο τομέα οι επιχειρήσεις επιλέγουν ποια θα είναι η πελατειακή τους βάση και σε ποιο τμήμα της αγοράς θα είναι πιο ανταγωνιστική.Οι Norton & Kaplan ανέφεραν ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις στο παρελθόν έδιναν ιδιαίτερη βαρύτητα στις εσωτερικές δυνατότητές τους με ιδιαίτερη έμφαση στην τεχνολογική καινοτομία και στην απόδοση των προϊόντων τους. Οι

εταιρίες οι οποίες δεν καταλάβαιναν τις ανάγκες που έχουν οι πελάτες τους διαπίστωναν ότι οι ανταγωνιστές τους θα ήταν σε θέση να κατανοήσουν τις ανάγκες αυτές και να ευθυγραμμίζοντουσαν καλύτερα με τις προτιμήσεις των πελατών τους(Norton,Karlan,1996a).

- Εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες

Τα μέτρα που βασίζονται στους πελάτες είναι πάρα πολύ σημαντικά,αλλά για να μπορέσει η εταιρεία να προσδιορίσει αυτά τα μέτρα θα πρέπει να μεταφράζονται στο τι πρέπει να κάνει η εταιρεία εσωτερικά έτσι ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών της. Είναι πολύ σημαντικό τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών να επικεντρώνονται σε εκείνες τις κρίσιμες λειτουργίες που θα τους οδηγήσει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους(Karlan,Norton,1992).

- Μάθηση και ανάπτυξη

Στη σημερινή εποχή υπάρχει έντονος ανταγωνισμός και οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους θα πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς,να παράγουν νέα καινοτόμα προϊόντα έτσι ώστε να συνεχίζουν να είναι ανταγωνιστικές. Η ικανότητα της εταιρείας να μπορεί να καινοτομεί να βελτιώνεται και να μαθαίνει έχει άμεση σχέση με την αξία της εταιρείας. Η εταιρεία για να μπορέσει να διεισδύσει σε νέες αγορές θα πρέπει να έχει την ικανότητα να λανσάρει νέα προϊόντα να βελτιώνει συνεχώς την αποδοτικότητά της και μόνο έτσι θα αναπτυχθεί και εν συνεχεία θα αυξηθεί η αξία των μετοχών της(Karlan,Norton,1992).

## **2.4.6 Μοντέλο McKinsey 7-S**

Ήταν Ιούνιος του 1980 όταν οι Robert H. Waterman,Julien Phillips και Thomas J. Peters παρουσίασαν το άρθρο τους με τίτλο"Structure is not Organization". Στο άρθρο αυτό πρωτοεμφανίστηκε το μοντέλο 7S της McKinsey. Το εν λόγω μοντέλο είναι ένα εργαλείο που επί της ουσίας αναλύει τον οργανωτικό σχεδιασμό μιας εταιρείας. Απώτερο στόχος του συγκεκριμένου μοντέλου είναι το πώς θα γίνει αποτελεσματικός ένας οργανισμός μέσα από την αλληλεπίδραση επτά στοιχείων.(Zincir,Tunç,2017).

Τα 7 στοιχεία του μοντέλου της McKinsey είναι τα ακόλουθα(Peters,Waterman Jr,2011):

- Δομή

- Στρατηγική
- Συστήματα
- Δεξιότητες
- Στυλ
- Προσωπικό
- Κοινές αξίες

Πιο αναλυτικά( Kaplan,2005):

### Δομή

Η δομή έχει να κάνει με τον τρόπο που είναι οργανωμένη μια εταιρεία, τα καθήκοντα που έχουν οι άνθρωποι μέσα στην εταιρεία και πως αυτά έχουν κατανεμηθεί και τέλος οι μηχανισμοί που συντονίζουν τις δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό.

### Στρατηγική

Η στρατηγική έχει να κάνει με τη διαμόρφωση ενός σχεδίου δράσης και με τις ενέργειες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση έτσι ώστε να προβλέψει τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με απώτερο στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### Συστήματα

Τα συστήματα έχουν να κάνουν με εκείνες τις διαδικασίες είτε επίσημες είτε ανεπίσημες που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία για τη διαχείριση της ίδιας της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου τα συστήματα μέτρησης απόδοσης, τα συστήματα ελέγχου, τα συστήματα αμοιβών, τα συστήματα σχεδιασμού, τα συστήματα κατανομής πόρων και προϋπολογισμού, καθώς και τα συστήματα πληροφόρησης

### Δεξιότητες

Οι δεξιότητες αναφέρονται στις ιδιαίτερες ικανότητες του οργανισμού τι κάνει δηλαδή καλύτερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές όπως για παράδειγμα οι διαδικασίες, οι πρακτικές η διαχείριση, η τεχνολογία, η σχέση με τους πελάτες.

### Στυλ

Το στυλ έχει να κάνει με τις αξίες τις πεποιθήσεις τους κανόνες συμπεριφοράς καθώς και το πώς λαμβάνονται αποφάσεις από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης.

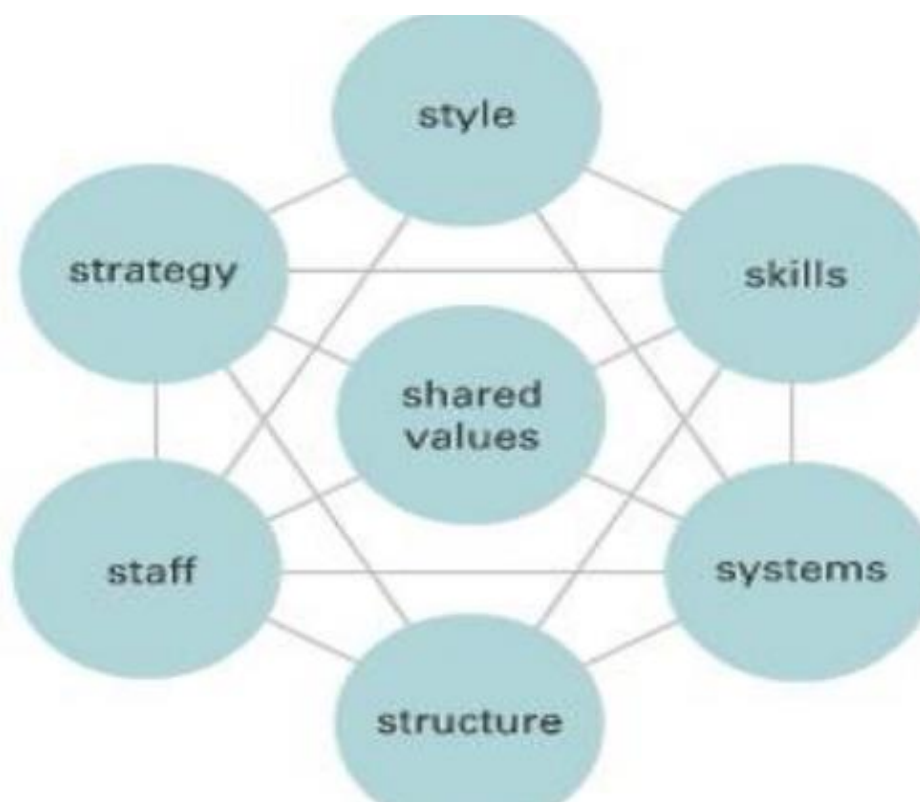
### Προσωπικό

Ο συγκεκριμένος τομέας έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που εργάζονται εντός του οργανισμού τις ικανότητές τους τις δεξιότητές τους, και εν συνεχεία το πώς γίνεται η επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού και πως επίσης προωθούνται οι εργαζόμενοι μέσα στην εταιρεία.

### Κοινές αξίες

Οι αξίες αποτελούν τη βάση κάθε οργανισμού διότι οι αξίες οι αρχές και οι πεποιθήσεις χρησιμοποιούνται ως κατευθυντήριες αρχές για τη διαμόρφωση του οράματος της αποστολής και της στρατηγικής

Εικόνα 13: Μοντέλο McKinsey 7-S (πηγή: Suwanda, Bernardus, 2022).



Τέλος το εν λόγω μοντέλο είναι ένα πλαίσιο που εξετάζει το πόσο αποτελεσματικός είναι ένας οργανισμός στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Όπως είδαμε το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελείται από 7 πλαίσια που χωρίζονται σε 2 στοιχεία τα “σκληρά” στοιχεία αυτά δηλαδή που μπορούν εύκολα να επηρεαστούν από την οργανωτική διοίκηση, και τα “μαλακά” στοιχεία που μπορούν να αλλάξουν με βάση

τις συνθήκες που επικρατούν στους εργαζομένους του οργανισμού. Στον παρακάτω πίνακα που ακολουθεί θα δούμε πώς ταξινομούνται τα 7 στοιχεία του εν λόγω μοντέλου σε ‘σκληρά’ και ‘μαλακά’ (Thomas,Robert,1980)

<b>Σκληρά στοιχεία</b>	<b>Μαλακά στοιχεία</b>
σύστημα	στυλ
Στρατηγική	δεξιότητες
Δομή	προσωπικό
	κοινές αξίες

## **2.5 Τα τρία επίπεδα στρατηγικής**

Έχουμε τρία επίπεδα στρατηγικής,σε καθένα από αυτά τα επίπεδα λαμβάνονται διαφορετικές αποφάσεις. Αρχικά στο πρώτο επίπεδο στρατηγικής έχουμε την επιχειρηματική στρατηγική ή αλλιώς εταιρική στρατηγική και ασχολείται κατά κύριο λόγο με την αποστολή, το όραμα,την κατανομή των πόρων που έχει στην κατοχή της η εταιρεία, καθώς επίσης και με τον έλεγχο και την οργάνωση των επιχειρηματικών μονάδων. Η αποστολή διατυπώνει το βασικό λόγο ύπαρξης της επιχείρησης, και θέτει γενικούς στόχους, καθώς επίσης απαντά και στο ερώτημα τι προσφέρει η επιχείρησή μας.Από την άλλη πλευρά το όραμα οδηγεί τη στρατηγική, θέτει συγκεκριμένους και σαφείς στόχους, και περιγράφει με λεπτομέρεια τη μορφή που θέλουμε να έχει επιχείρησή μας στο μέλλον, απαντάει στο ερώτημα τι θέλουμε να γίνουμε στο μέλλον; Επιπλέον η επιχειρηματική στρατηγική εστιάζει σε υπηρεσίες ή προϊόντα καθώς επίσης και στον ανταγωνισμό, διαμορφώνει μια κουλτούρα ανάπτυξης και τέλος καθορίζει το ρόλο της διοίκησης(Παπαδάκης, 2016).

Η αποστολή καθώς επίσης και το εταιρικό όραμα είναι οι βάσεις πάνω στην οποία αποφασίζονται,διατυπώνονται καθώς και εφαρμόζονται οι επιχειρηματικές στρατηγικές(Τερζίδης,2011),

Οι τρεις τύποι εταιρικής στρατηγικής είναι η ακόλουθοι(Robbins,Coulter,DeCenzo, 2017).:

- Στρατηγική ανάπτυξης
- Στρατηγική σταθερότητας
- Στρατηγική ανανέωσης

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι γνωστό και ως ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας και ασχολείται κατά κύριο λόγο με το πώς η εταιρεία θα επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τη δημιουργία και την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, και τέλος με τον έλεγχο και τη δομή της επιχειρηματικής μονάδας (Παπαδάκης, 2016).

Για να επιτευχθεί η στρατηγική ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η εταιρεία θα πρέπει να εφαρμόσει τα ακόλουθα (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2017):

- Στρατηγική ηγεσία κόστους: η επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική ηγεσίας κόστους προσφέρει στους καταναλωτές τη χαμηλότερη τιμή της αγοράς σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της.
- Στρατηγική διαφοροποίησης: η επιχείρηση που εφαρμόζει στρατηγική διαφοροποίησης παρέχει στο καταναλωτικό κοινό μοναδικά προϊόντα, προϊόντα δηλαδή που έχουν διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές είτε στην ποιότητα είτε στην τιμή είτε στον τρόπο χρήσης.
- Στρατηγική εστίασης: η εταιρεία που θα εφαρμόσει στρατηγική τη αυτή έχει να επιλέξει ανάμεσα, στην εστίαση στο κόστος που θα την αποφέρει ένα πλεονέκτημα κόστους ή στην εστίαση στη διαφοροποίηση αυτό θα την αποφέρει ένα πλεονέκτημα στη διαφοροποίηση του προϊόντος.
- Στρατηγική βέλτιστου κόστους

Το τρίτο και τελευταίο επίπεδο στρατηγικής είναι γνωστό και ως λειτουργική στρατηγική και έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο κάθε τμήμα του οργανισμού φέρνει εις πέρας και αποτελεσματικά τις στρατηγικές που έχουν επιλέξει η εταιρίες (ανταγωνιστική στρατηγική, εταιρική στρατηγική).

Εικόνα 14: Τα τρία επίπεδα στρατηγικής (Πηγή: Παπαδάκης, 2016).





## 2.6 Ανακεφαλαίωση

Στο εν λόγω κεφάλαιο προσπαθήσαμε να διατυπώσουμε με σαφήνεια τους ορισμούς στρατηγικής μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία όπως έχουν καταγραφεί στο πέρασμα του χρόνου καθώς επίσης και να δούμε το τι ακριβώς πραγματεύεται η στρατηγική το τι είναι και το τι προσφέρει στις επιχειρήσεις και το πόσο σημαντική είναι για αυτές για να τις οδηγήσουν στη βιωσιμότητα και στην ανάπτυξη. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε, και ορίσαμε το τι ακριβώς είναι το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης και στην αξία αυτού σε ένα αβέβαιο και διαρκώς μεταβαλλόμενο κόσμο στον οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Επίσης ορίσαμε και αναλύσαμε το τι ακριβώς είναι η οργανωτική στρατηγική και αναπτύξαμε κάποιες θεωρίες οργανωτικής στρατηγικής που επιλέγουν οι επιχειρήσεις όπως:

- Η θεωρία πόρων και ικανοτήτων
- η ανάλυση Pest
- Η θεωρία των 5 δυνάμεων του πόρτερ
- Η θεωρία της ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων
- Μοντέλο McKinsey 7-S

Τέλος το κεφάλαιο έκλεισε με την ανάλυση των τριών επιπέδων στρατηγικής και το τι πραγματεύονται επί της ουσίας καθένα από αυτά τα επίπεδα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η αξία του επιχειρηματικού μετασχηματισμού και της αλλαγής στο σύγχρονο μεταβαλλόμενο κόσμο

*«Δεν είναι τα πιο δυνατά είδη που επιβιώνουν ή τα πιο έξυπνα, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές.»*

*Κάρολος Δαρβίνος*

*«Τίποτα δεν είναι μόνιμο, παρά μόνο οι αλλαγές»*

*Ηράκλειτος*

#### 3.1 Εισαγωγή

Οι διαρκείς τεχνολογικές εξελίξεις σε συνδυασμό με τις ραγδαίες κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές, δημιουργούν ένα επιχειρηματικό περιβάλλον αβέβαιο και διαρκώς μεταβαλλόμενο. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να είναι βιώσιμες και ανταγωνιστικές σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι αναγκαίο να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνθήκες της εποχής και να ανταποκρίνονται στις νέες διοικητικές προκλήσεις. Το συγκεκριμένο εγχείρημα είναι αρκετά δύσκολο και επίπονο για τους εργαζομένους μέσα σε μια εταιρεία, και για να υλοποιηθεί με επιτυχία η αλλαγή θα πρέπει να εφαρμοστούν μια σειρά από πολύπλοκες παραμέτρους και διαδικασίες (Ρωσσίδης, Μπέλιας, Ασπρίδης, 2019).

Οι εργαζόμενοι αρκετές φορές αντιδρούν όταν έρχονται αντιμέτωποι με τις αλλαγές στον εργασιακό τους χώρο κι αυτό διότι αυξάνεται το άγχος και η αγωνία τους όταν έρχονται σε επαφή με το άγνωστο, και αυτό διότι είναι αναγκασμένοι και πρέπει να ανταποκρίνονται στις καινούργιες συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί στον εργασιακό χώρο (Fernandez, Castillo & Sallan, 2018).

Το άγχος είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Περίπου το 50 με 70% των ασθενειών έχουν άμεση σχέση με το στρες το οποίο δημιουργείται και πηγάζει από την καθημερινότητα των σύγχρονων ανθρώπων. (Kim & Cho, 2020).

Ένας από τους αρχαίους φιλοσόφους ο οποίος είχε αναφερθεί στην αλλαγή ήταν ο Ηράκλειτος που υποστήριζε ότι κανένας άνθρωπος δεν μπορεί να μπει στο ίδιο ποτάμι δυο φορές. Η συγκεκριμένη φράση υπάγεται υπό το πρίσμα 2 παραδοχών. Η πρώτη παραδοχή είναι ότι στην εν λόγω φράση παρομοιάζεται το ποτάμι σαν τον εξωτερικό κόσμο που αλλάζει συνεχώς σαν μια συνεχής ροή. Η δεύτερη παραδοχή είναι ότι το άτομο το οποίο μπαίνει στο ποτάμι δεν θα είναι ποτέ ξανά ίδιο όταν αποφασίσει να ξαναμπει στο ποτάμι. Οι παραπάνω δυο ερμηνείες μπορούν να ανοίξουν ένα ολόκληρο κουτί υπαρξιακών και φιλοσοφικών συζητήσεων. Έτσι λοιπόν βάσει της φράσης που είπε Ηράκλειτος έχουμε 2 τρόπους που μπορούμε να βλέπουμε τις αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν. Ο πρώτος τρόπος είναι οι αλλαγές που συμβαίνουν στον εξωτερικό περιβάλλον και εκείνες οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρο στον εσωτερικό κόσμο των ανθρώπων. Πολύ συχνά όμως οι εσωτερικές αντιδράσεις των ανθρώπων στην εξωτερική αλλαγή που είναι αναπόφευκτη να συμβεί είναι ο λόγος που οι αλλαγές αποτυγχάνουν ή πετυχαίνουν(Cameron,Green,2019).

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε για την αξία του επιχειρηματικού μετασχηματισμού και της αλλαγής στον σύγχρονο μεταβαλλόμενο κόσμο. Πιο αναλυτικά θα γίνει μια εκτενής ανάλυση του ορισμού ,και το τι πραγματικά είναι η αλλαγή και μετασχηματισμός, εν συνεχεία θα γίνει αναφορά σε διάφορα μοντέλα αλλαγών όπως για παράδειγμα το μοντέλο του Kurt Lewin, το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR, τα 8 βήματα για επιτυχημένη αλλαγή του John Kotter, το μοντέλο του Schein, και το κεφάλαιο θα κλείσει με την ανάλυση των τύπων του επιχειρηματικού μετασχηματισμού.

### **3.2 Η έννοια του μετασχηματισμού και της αλλαγής σε μια επιχείρηση**

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της εποχής που ζούμε είναι η συνεχής και διαρκείς μεταβολές. Αλλαγές όμως συνέβαιναν πάντα. Εκτιμάται ότι τις τελευταίες 2 δεκαετίες ο αριθμός των αλλαγών αντιστοιχεί στον αριθμό αυτών που εκδηλώθηκαν τους τελευταίους 2 αιώνες(Morgan, 1972).

Το 1990 ο Elliott όρισε την αλλαγή ως ένα ψυχολογικό γεγονός το οποίο πρέπει να διαχειριστεί το άτομο προσεκτικά. Στη συνέχεια το 2016 ο Mullins αναφέρθηκε στην αλλαγή και είπε ότι τα πάντα γύρω μας αλλάζουν και επί της ουσίας κανείς δεν μπορεί να αντισταθεί σε αυτήν είτε οι άνθρωποι είτε και ακόμα οι επιχειρήσεις.

Ως αλλαγή ορίζεται η μετάβαση από μια συγκεκριμένη κατάσταση σε μια άλλη ή αλλιώς η μετάβαση από ένα σύνολο συνθηκών το οποίο ενδεχομένως να θεωρείται δεδομένο σε ένα διαφορετικό. Η εν λόγω μετάβαση επί της ουσίας είναι η δυνατότητα προσαρμογής του ατόμου ή των κοινωνικών ομάδων ή ακόμα και μιας επιχείρησης σε ένα καινούργιο περιβάλλον με απώτερο στόχο τα άτομα οι ομάδες και οι επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά(Χυτήρης, 2001).

Η αλλαγή συνήθως προκαλεί αβεβαιότητα επειδή συνδέεται με το άγνωστο και το μέλλον. Οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν σε αυτήν με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνονται ο καθένας την αβεβαιότητα. Μπορεί να την αντιμετωπίζουν με ανησυχία, φόβο, ενθουσιασμό ακόμα και με αντίσταση. Ο βαθμός της αβεβαιότητας μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιδρούν στην αλλαγή(Bartol & Martin, 1998).

Οι αλλαγές που πραγματοποιούν οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις δεν είναι τελικές. Οι οργανισμοί που έχουν αποφασίσει να μην αλλάξουν και να μην προσαρμόζονται στα δεδομένα της εποχής και στο νέο περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς θα τους οδηγήσει με βεβαιότητα στην καταστροφή της ίδιας της επιχείρησης. Οποιαδήποτε αλλαγή πραγματοποιηθεί μέσα σε έναν οργανισμό είναι δύσκολη και σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό θα προκαλέσει αντιδράσεις και αυτό είναι λογικό διότι όπως είπαμε και παραπάνω συνδέεται με το άγνωστο και με την αβεβαιότητα (Certo & Certo, 2011).

Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η αλλαγή είναι πιο σημαντική από ποτέ(Bainbridge, 1996). Η έννοια και ο ορισμός της αλλαγής είναι πλέον συνώνυμη με την ομαλή λειτουργία και βιωσιμότητα της επιχείρησης (St-Pierre, Appelbaum & Glavas, 1998). Μέσω της διαδικασίας της αλλαγής ο οργανισμός διαρκώς ανανεώνεται και επαναπροσδιορίζει τη στρατηγική του καθώς και την κατεύθυνση του έτσι ώστε να προσαρμόζεται συνεχώς στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και τις απαιτήσεις της εποχής.(Moran & Brightman, 2001).

Η American Management Association ύστερα από μια έρευνα που πραγματοποίησε έδειξε ότι σχεδόν το 84% των αμερικανικών επιχειρήσεων βιώνουν τουλάχιστον μια μεγάλη οργανωσιακή αλλαγή, ενώ το 46% αντιμετωπίζουν τρεις ή περισσότερες αλλαγές ταυτόχρονα(Weber, 2001).

Η αλλαγή είναι θεμελιώδης λίθος και προϋπόθεση για την επιβίωση των οργανισμών στο μέλλον. Μόνο οι οργανισμοί που πρωτοπορούν και αλλάζουν διαρκώς θα είναι αυτοί που θα μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του αιώνα που διανύουμε, και αυτή είναι η βασικότερη πρόκληση που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις (Stiegelbauer, 1994).

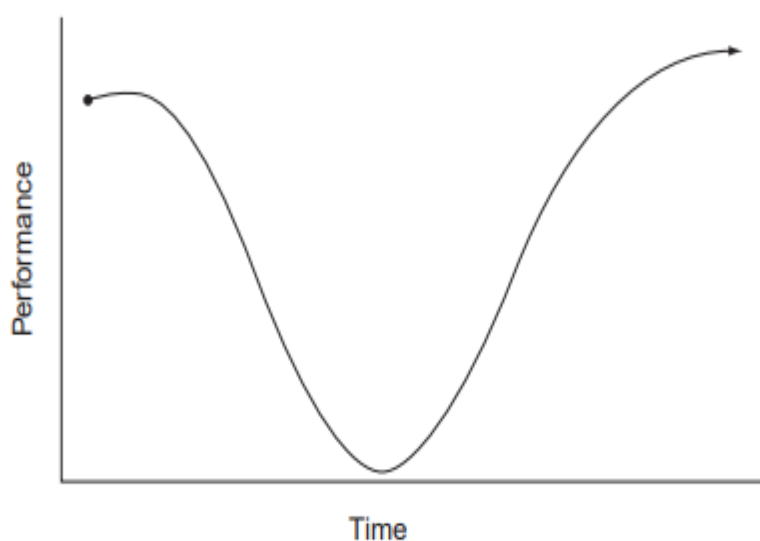
Ωστόσο παρά το γεγονός ότι τη σημερινή εποχή είναι πλέον βέβαιο ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι προσαρμοστικοί στις αλλαγές, οι πρώτες προσεγγίσεις αναφορικά με τις αλλαγές στους οργανισμούς έδειξαν ότι οι οργανισμοί δεν θα είναι τόσο αποτελεσματικοί αν αλλάζουν συνεχώς, και αυτό διότι οι άνθρωποι είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί όταν έχουν διαμορφώσει τη ζωή τους και την εργασία τους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να έχει δημιουργηθεί ένα είδος ρουτίνας. Κάτι το οποίο πλέον δεν ισχύει. (By, 2005)

Η αλλαγή είναι στενά συνδεδεμένη με την εκμάθηση νέων πραγμάτων οι Huczynski και Buchanan (1985) όρισαν τη μάθηση ως εκείνη τη διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις μέσα από τις εμπειρίες που τους οδηγούν επί της ουσίας στην αλλαγή συμπεριφοράς. Η μάθηση δεν είναι μόνο η απόκτηση γνώσεων αλλά και η εφαρμογή της για την πραγματοποίηση καινούριων πραγμάτων. (Buchanan, Huczynski 1985).

Ένα παράδειγμα για να κατανοήσουμε το τι συμβαίνει όταν ερχόμαστε σε επαφή με το άγνωστο έτσι ώστε να επέλθει η αλλαγή είναι το ακόλουθο. Έστω για παράδειγμα ότι έχουμε αγοράσει ένα καινούργιο αυτοκίνητο και το οδηγούμε για πρώτη φορά. Για πολλούς ανθρώπους η αγορά ενός αυτοκινήτου μετριάζεται από νευρικότητα όταν οδηγούμε το αυτοκίνητο για πρώτη φορά. Όταν οδηγούμε το παλιό μας αυτοκίνητο είμαστε εξοικειωμένοι και όλα γίνονται αυτοματοποιημένα, όπως το πως θα ξεκινήσει των έλεγχο στους καθρέπτες κτλπ. Ωστόσο στο καινούριο αυτοκίνητο τα πράγματα μπορεί να είναι διαφορετικά η τοποθέτηση των κουμπιών και οι πίνακες ελέγχου να έχουν διαφορετική θέση από το προηγούμενο. Είναι πολύ λογικό όταν ο άνθρωπος που οδηγεί για πρώτη φορά το καινούριο του αυτοκίνητο να είναι αγχωμένος, νευρικός να είναι πολύ πιο προσεκτικός στην οδήγηση και ενδεχομένως να χρειαστεί χρόνο έτσι ώστε να εξοικειωθεί με το καινούργιο του όχημα, αδιαμφισβήτητα για ένα χρονικό διάστημα θα έχει μειωμένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα όσον αφορά την οδήγηση του. Όλο αυτό θα οδηγήσει επί της ουσίας στη μείωση της αυτοπεποίθησης

και στην αύξηση του άγχους του ατόμου που οδηγεί το καινούργιο αυτοκίνητο, και αυτό το άγχος θα μετριάζεται και θα μειωθεί με την πάροδο του χρόνου, διότι ο άνθρωπος θα αφομοιώνει συνεχώς νέες πληροφορίες και θα τις μεταφράσει σε γνώσεις(Cameron,Green,2019).

Εικόνα 15: Καμπύλη μάθησης(πηγή: Cameron,Green,2019).



Στο παραπάνω σχήμα παρατηρούμε μια γραφική παράσταση η οποία μας δείχνει τη διαδικασία μάθησης η οποία όπως προείπαμε είναι στενά συνδεδεμένη με την αλλαγή. Στον κάθετο άξονα βλέπουμε την απόδοση ενώ στον οριζόντιο άξονα το χρόνο. Όπως παρατηρούμε όταν το άτομο έρχεται σε επαφή με κάτι καινούργιο η απόδοσή του πέφτει, μετά από ένα σημείο όμως και με την πάροδο του χρόνου η απόδοσή του αυξάνεται. Ακριβώς αυτό συνέβη και στο παράδειγμα το οποίο είπαμε με την οδήγηση ενός καινούργιου αυτοκινήτου. Θέλει αρκετό χρόνο έτσι ώστε το άτομο να αντιληφθεί και να κατανοήσει και εν συνεχεία να μάθει κάτι καινούργιο(Cameron,Green,2019).

### **3.3 Μοντέλα αλλαγών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις**

Όπως αναφερθήκαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο οι αλλαγές είναι πάρα πολύ σημαντικές για τη βιωσιμότητα και την εξέλιξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Για να επέλθει μια επιτυχημένη αλλαγή είναι πάρα πολύ βασικό το πώς θα διαχειριστεί ο οργανισμός την αλλαγή αυτή. Σύμφωνα με τους Moran και Brightman (2001) η

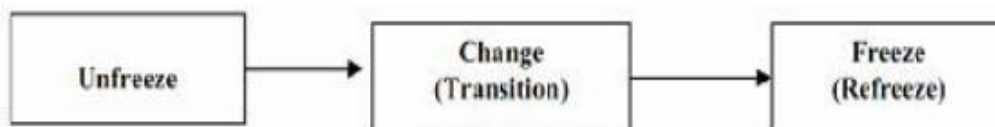
διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής ορίζεται ως η διαδικασία συνεχούς ανανέωση της δομής, τις κατευθύνσεις και των ικανοτήτων ενός οργανισμού έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις συνεχείς μεταβολές του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (Moran, Brightman, 2001). Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις θεωρίες και στα μοντέλα αλλαγών που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς όπως έχουν αποτυπωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία.

### 3.3.1 Το μοντέλο του Kurt Lewin

Ο Kurt Lewin αποτύπωσε τη δική του θεωρία αναφορικά με την αλλαγή, αποτυπωμένη σε 3 βήματα (Cummings, Bridgma, Brown, 2016):

- Ξεπάγωμα
- Αλλαγή
- Επαναπάγωμα

Εικόνα 16: Το μοντέλο του Kurt Lewin (Πηγή: Sarayreh, Khudair, Barakat, 2013).



Για να κατανοήσουμε το μοντέλο του Kurt Lewin και τα 3 βήματα θα δώσουμε ένα παράδειγμα και εν συνεχεία θα το αναλύσουμε περαιτέρω. Έστω για παράδειγμα ότι ένας άνθρωπος μας φέρνει ένα κομμάτι πάγου και μας λέει ότι θέλει να διαμορφώσει το συγκεκριμένο κομμάτι πάγου σε ένα στρογγυλό δαχτυλίδι. Η βασική προϋπόθεση που πρέπει να ακολουθήσουμε εμείς είναι ότι πρέπει να αλλάξουμε σχήμα στον πάγο. Η τεχνική την οποία θα χρησιμοποιήσουμε εμείς έτσι ώστε να αλλάξουμε μορφή στον πάγο είναι πολύ σημαντική διότι αν ασκήσουμε μεγάλη πίεση στον πάγο ο οποίος θα σπάσει και δεν θα οδηγηθούμε στο αποτέλεσμα το οποίο επιθυμούμε. Άρα το βασικό είναι ότι δεν πρέπει να ασκήσουμε βία, μεγάλη δύναμη στον πάγο διότι δεν θα φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα το οποίο μας ζητείται. Άρα για να μπορέσουμε να αλλάξουμε μορφή τον πάγο θα πρέπει να σκεφτούμε διάφορες εναλλακτικές, μία από αυτές είναι να λιώσουμε τον πάγο και να του αλλάξουμε μορφή και από στερεά να τον μετατρέψουμε σε υγρή. Εν συνεχεία θα τοποθετήσουμε το λιωμένο πάγο σε ένα σχήμα το οποίο θα παραπέμπει σε δαχτυλίδι, για να μπορέσουμε να του δώσουμε τη νέα

μορφή την οποία θέλουμε, κατόπιν θα πρέπει να το ξαναπαγώσουμε. Με αυτό τον τρόπο έχουμε μετατρέψει και διαμορφώσει τον πάγο τον οποίο είχαμε, στην τελική μορφή την οποία μας ζητήθηκε. Τα 3 στάδια τα οποία ακολούθησαν έτσι ώστε να μετατρέψουμε τον πάγο στην επιθυμητή κατάσταση και να του αλλάξουμε μορφή ήταν ξεπάγωμα, αλλαγή, επαναπάγωμα. Πάμε να δούμε πιο αναλυτικά αυτά τα 3 βήματα(Kent,2011):

1) Πρώτο βήμα ξεπάγωμα

Ερωτήματα τα οποία θέτονται στο συγκεκριμένο βήμα είναι πως ξεπαγώνουμε στην ουσία τον οργανισμό έτσι ώστε να δεχθεί ομαλά την αλλαγή.

Πιο συγκεκριμένα πώς διαμορφώνεται ο οργανισμός και οι άνθρωποι αυτού, έτσι ώστε να είναι δεκτικοί στις αλλαγές.

Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουμε ώστε να διαμορφώσουμε τα σωστά θεμέλια για να επέλθει η αλλαγή, είναι να προετοιμάσουμε τον οργανισμό και τους ανθρώπους αυτού έτσι ώστε να είναι δεκτικοί στις αλλαγές. Θα πρέπει να πειστούν οι άνθρωποι να αλλάξουν και ότι μέσω της αλλαγής ο οργανισμός αλλά και οι ίδιοι θα εξελιχθούν προς το καλύτερο.

Μια πολύ καλή διαδικασία για να ξεκινήσει σωστά η φάση του ξεπαγώματος είναι η ανατροφοδότηση των ανθρώπων που εργάζονται στον οργανισμό. Μέσω της ανατροφοδότησης θα δουν οι μάνατζερ αν υπάρχουν προβλήματα μέσα στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα αν οι άνθρωποι είναι αναστατωμένοι με την αλλαγή που θα επέλθει, πώς διαμορφώνεται το ηθικό των εργαζομένων, αν είναι δηλαδή χαμηλό ή υψηλό και εν συνεχεία θα διαπιστώσουν αν οι επιδόσεις και οι συμπεριφορές των ανθρώπων είναι αυτές που θα έπρεπε να είναι.

2) Δεύτερο βήμα κάνοντας την αλλαγή

Στο δεύτερο βήμα γίνεται επί της ουσίας η αλλαγή. Προτείνονται οι λύσεις για τα προβλήματα που ενδεχομένως να υπάρχουν που εντοπίστηκαν και επισημάνθηκαν στο πρώτο βήμα. Τότε όλοι οι εργαζόμενοι του οργανισμού πρέπει να μάθουν καινούργιες δεξιότητες έτσι ώστε να επέλθει ομαλά η αλλαγή.

3) Τρίτο βήμα επαναπάγωμα

Στην ουσία το επαναπάγωμα είναι ο τρόπος και η διαδικασία που θα ακολουθήσει ο οργανισμός έτσι ώστε να μονιμοποιήσει την αλλαγή την οποία



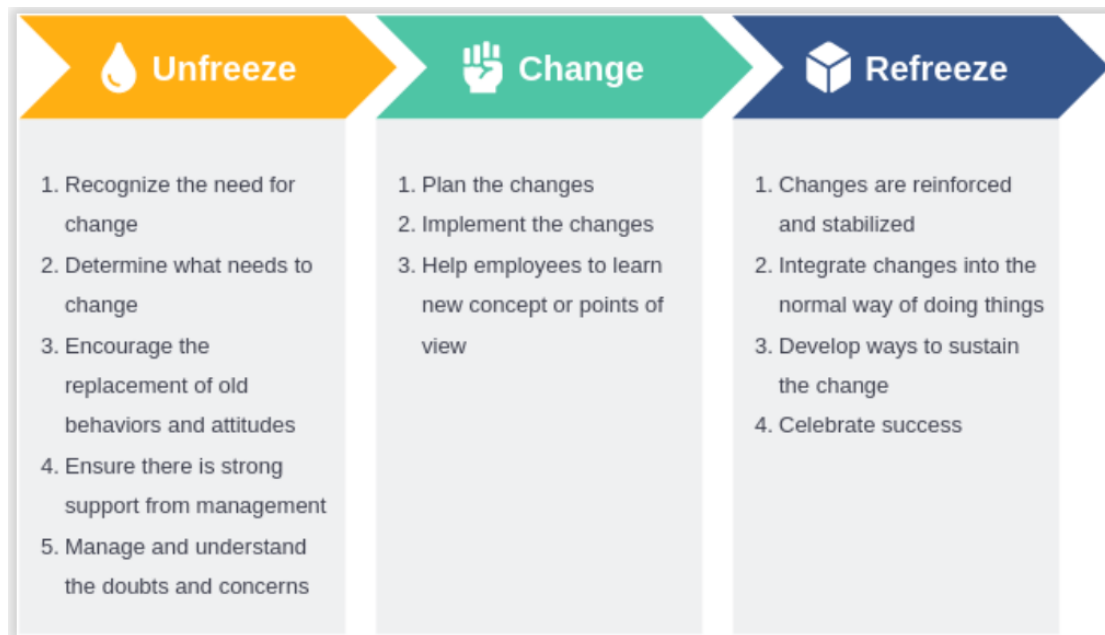
θέλουμε να γίνει. Όπως είπαμε στο παραπάνω παράδειγμα ξαναπαγώνουμε το νερό έτσι ώστε να διαμορφώσουμε το σχήμα το οποίο επιθυμούμε, κάτι τέτοιο πρέπει να γίνει και με τον οργανισμό. Πολύ βασικό είναι ο οργανισμός να έχει μια κουλτούρα αλλαγής. Πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν διδαχθεί από τον οργανισμό τον οποίο εργάζονται την αξία και τη σημασία της αλλαγής για τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Οι περισσότεροι οργανισμοί διδάσκουν στους ανθρώπους δεξιότητες με την ελπίδα ότι θα χρησιμοποιήσουν τις δεξιότητες αυτές στη δουλειά τους, αλλά δεν χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες στις τυποποιημένες διαδικασίες του οργανισμού.

### Συνοψίζοντας το μοντέλο αλλαγής του Kurt Lewin

Η δύναμη του μοντέλου που δημιούργησε ο Kurt Lewin έγκειται στο γεγονός ότι είναι πάρα πολύ απλό. Δίνει πάρα πολύ σαφές κατευθύνσεις για την εφαρμογή της αλλαγής. Το βασικό είναι ότι για να επέλθει ομαλά η αλλαγή πρέπει να περάσουμε και από τα 3 στάδια, δεν πρέπει να παραλείψει κανένα στάδιο ο οργανισμός ο οποίος θα το εφαρμόσει, διότι αν παραλείψει ένα από αυτά, θα υπάρχουν προβλήματα στην υλοποίησή του. Το στάδιο του ξεπαγώματος μπορεί να γίνει σε πάρα πολύ γρήγορο χρονικό διάστημα λέγοντας σε έναν άνθρωπο ότι αν δεν αλλάξει θα χάσει τη δουλειά του. Αυτό έχει βάλει το άτομο σε μια κατάσταση έτσι ώστε να αλλάξει, και να αλλάξει γρήγορα. Στη συνέχεια για να αλλάξει ο οργανισμός θα πρέπει να είναι δεκτικός στην αλλαγή και αυτό θα επέλθει μέσω της εκπαίδευσης συγκεκριμένων δεξιοτήτων έτσι ώστε να μάθουν συγκεκριμένες δεξιότητες τις οποίες θα τις χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση στην εργασία τους. Μέσω της ανατροφοδότησης η οποίας θα γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα θα διαπιστώσει ο εργαζόμενος αν οι δεξιότητες λειτουργούν σωστά. Έτσι θα διαπιστωθεί αν ο εργαζόμενος είναι αποτελεσματικός ή αν θα πρέπει να αλλάξει τον τρόπο που χρησιμοποιεί τις νέες δεξιότητες τις οποίες έχει μάθει (Kent, 2011).

Εικόνα 17: Το μοντέλο του Kurt Lewin σε μια πιο αναλυτική μορφή (Πηγή: <https://online.visual-paradigm.com/diagrams/templates/lewins-change-model/lewins-3-stage-model/>)

Στην παρακάτω εικόνα γίνεται μια πιο αναλυτική περιγραφή του μοντέλου του Kurt Lewin βασισμένο σε όλα αυτά που προαναφέραμε.



### 3.3.2 Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR

Ένα άλλο μοντέλο που εστιάζει στη διαχείριση και στις διαστάσεις της αλλαγής αλλά και στις διαδικασίες οι οποίες είναι αποτελεσματικές σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο είναι το μοντέλο αλλαγής ADKAR (Hiatt, 2006; Budiwati και Langi, 2013). Αυτές οι διαστάσεις έχουν δημιουργηθεί και σχεδιαστεί για να εφαρμοστούν τόσο στις ομάδες ανθρώπων αλλά και σε ολόκληρο τον οργανισμό (Hiatt & Creasey, 2003). Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του εν λόγω μοντέλου είναι ότι μπορεί να εντοπίσει τα βασικά αίτια τα οποία οδηγούν στην αποτυχία της αλλαγής και σε ποια σημεία τις διαδικασίας της αλλαγής η αλλαγή αποτυγχάνει (Boca, 2013). Δηλαδή εστιάζει σε εκείνες τις δραστηριότητες που θα έχουν σαν αποτέλεσμα να αποφέρουν την υψηλότερη πιθανότητα επιτυχίας της αλλαγής (Budiwati και Langi, 2013). Το μοντέλο ADKAR αποτελείται από 5 βήματα έτσι ώστε να υλοποιηθεί με επιτυχία η αλλαγή και για να γίνει αυτό θα πρέπει τα βήματα να γίνονται με τη σειρά. Ο Hiatt και Creasey (2003) ανέπτυξαν αυτά τα 5 βήματα ως εξής:

- **Επίγνωση της ανάγκης για αλλαγή (awareness):** Στο πρώτο στάδιο του εν λόγω μοντέλου είναι πάρα πολύ βασικό οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό να έχουν πληροφορηθεί κατάλληλα σχετικά με το τι πρέπει να αλλάξει και το λόγο για τον οποίο πρέπει να αλλάξει. Κάποιες ερωτήσεις οι οποίες ενδεχομένως θα πρέπει να τεθούν είναι, ποιοι είναι οι πιθανοί κίνδυνοι αν τα άτομα δεν είναι πρόθυμα να αλλάξουν; ποιοι είναι οι λόγοι της αλλαγής; Όταν έχουμε μια σαφή

απάντηση σε αυτά τα δυο ερωτήματα θα μπορέσουμε να ευαισθητοποιήσουμε τα άτομα και εν συνεχεία να τα βοηθήσουμε να αναπτύξουν την επιθυμία τους να αλλάξουν (Calder, 2013).

- Επιθυμία συμμετοχής των ανθρώπων για αλλαγή(Desire): αφού έχουμε περάσει από το πρώτο επίπεδο και έχουν ευαισθητοποιηθεί οι εργαζόμενοι του οργανισμού για το τι πρέπει να αλλάξει τότε είναι πάρα πολύ βασικό και σημαντικό να αξιοποιήσουμε την επιθυμία των ανθρώπων και να συμμετέχουν στην αλλαγή. Το δεύτερο στάδιο είναι αρκετά σημαντικό διότι σε αυτό το στάδιο πάρα πολλοί εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή. Ο Hiatt και Creasey (2012) θέτουν το παρακάτω ερώτημα "τι πρέπει να κάνει οργανισμός έτσι ώστε να δημιουργηθεί η επιθυμία του ανθρώπου για αλλαγή";. Για να παρακινήσουμε τους εργαζομένους να συμμετέχουν στην αλλαγή ένας τρόπος είναι ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε παραδείγματα από το παρελθόν αλλαγές δηλαδή που έγιναν στο παρελθόν και οδήγησαν στην επιτυχία. (Calder, 2013).
- Γνώσεις σχετικά με τον τρόπο που θα γίνει η αλλαγή(Knowledge): το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την μεταλαμπάδευση πληροφοριών στα άτομα του οργανισμού για τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει αλλαγή. Οι πληροφορίες θα πρέπει να είναι πάρα πολύ λεπτομερές, και τα άτομα θα πρέπει να γνωρίζουν το τι θα αλλάξουν και γιατί θα αλλάξουν. Αυτές οι πληροφορίες είναι πάρα πολύ σημαντικές διότι θα επιτρέψουν σε όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό να αρχίζουν να αντιλαμβάνονται το τι πρέπει να κάνουν (Calder, 2013).
- Ικανότητα εφαρμογής των δεξιοτήτων που απαιτούνται(Ability): το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει την εφαρμογή όλων των γνώσεων που έχουν αποκτήσει οι εργαζόμενοι από το προηγούμενο στάδιο. Είναι αρκετά σημαντικό στο συγκεκριμένο στάδιο τα άτομα να ελέγχονται και να τους παρέχεται επαρκής καθοδήγηση έτσι ώστε να βοηθηθούν για να υλοποιήσουν σωστά όλες τις δραστηριότητες τις οποίες έχουν(Calder, 2013).
- Ενισχύοντας τη διατήρηση της αλλαγής(Reinforcement): στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο οι εργαζόμενοι στον οργανισμό θα πρέπει να γνωρίζουν αν αυτά τα οποία κάνουν αποδίδουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει οι προϊστάμενοι να επιβραβεύουν τους εργαζομένους που αποδίδουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ενώ τα άτομα τα οποία αντιμετωπίζουν πιθανές δυσκολίες στη δημιουργία της αλλαγής θα συνεχίζουν

να ακολουθούν κατά γράμμα τις νέες ενέργειες της αλλαγής μέχρι να αναγνωριστεί η πρόοδό τους.(Calder, 2013).

Όπως προαναφέραμε τα στοιχεία του συγκεκριμένου μοντέλου εμπίπτουν στη φυσική σειρά το πώς ένα άτομο θα βιώσει την αλλαγή, και για να υλοποιηθεί σωστά η αλλαγή θα πρέπει να ακολουθήσουμε τα 5 βήματα με τη σειρά. Η επιθυμία δεν μπορεί να προηγηθεί της επίγνωσης διότι η επίγνωση είναι αυτή που δημιουργεί την ανάγκη για αλλαγή. Επίσης η γνώση δεν μπορεί να προηγηθεί της επιθυμίας διότι δεν μπορούμε να επιδιώξουμε να μάθουμε κάτι όταν δεν θέλουμε να μάθουμε κάτι καινούριο. Η ικανότητα είναι ανέφικτο να προηγηθεί της γνώσης διότι δεν μπορούμε να εφαρμόσουμε κάτι το οποίο δεν το γνωρίζουμε. Τέλος η ενίσχυση δεν μπορεί να υπολογισθεί της ικανότητας διότι δεν μπορούμε να αναγνωρίσουμε και εν συνεχεία να εκτιμήσουμε αυτό που έχει επιτευχθεί(Hiatt,2006)

Εικόνα 18: Το μοντέλο αλλαγής ADKAR(Πηγή: Thekkekara,2023).



### 3.3.3 Τα 8 βήματα για επιτυχημένη αλλαγή του John Kotter

Ο John Kotter ο οποίος είναι καθηγητής στο πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ μελέτησε ιδιαίτερα τα προβλήματα της αλλαγής καθώς και πιθανές λύσεις και όλα αυτά αποτυπώθηκαν στο βιβλίο του με τίτλο «Leading Change». Το συγκεκριμένο μοντέλο που ανέπτυξε ο καθηγητής John Kotter αποτυπώνεται από 8 φάσεις έτσι ώστε να επέλθει με επιτυχία η οργανισιακή αλλαγή. Το εν λόγω μοντέλο έχει βασιστεί στο αντίστοιχο μοντέλο του Kurt Lewin(Kotter, 1996). Στο μοντέλο του Kotter τα πρώτα 3 στάδια είναι επί της ουσίας το «ξεπάγωμα» στην αντίστοιχη θεωρία του Lewin. Τα στάδια πέντε έως επτά και οχτώ είναι το «επαναπάγωμα» στην θεωρία Lewin. Ενώ το στάδιο 4 η οποία είναι η επικοινωνία είναι αρκετά κρίσιμο για όλο το στάδιο της αλλαγής και δεν ανήκει σε κανένα στάδιο στη θεωρία του Lewin(Kotter,2007)

Το μοντέλο του John Kotter (2007) για την αλλαγή αποτελείται από 8 βήματα τα οποία θα αναλυθούν εκτενώς στη συνέχεια και είναι τα ακόλουθα:

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος.
2. Δημιουργία μιας ομάδας καθηγητών.
3. Δημιουργία ενός σαφούς οράματος.
4. Επικοινωνία της αλλαγής σε όλο τον οργανισμό έτσι ώστε να γίνει κατανοητή.
5. Παρακίνηση των εργαζομένων να δράσουν.
6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών.
7. Μην χαλαρώνετε(συνεχείς αλλαγές ακόμα και μετά τις πρώτες επιτυχημένες αλλαγές).
8. Δημιουργία μιας κουλτούρας αλλαγών.

#### Βήμα 1: Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος

Είναι πάρα πολύ βασικό να δημιουργηθεί η αίσθηση του επείγοντος έτσι ώστε να ξεκινήσει η αλλαγή, είναι πολύ πιθανόν να υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι θα αντισταθούν στην αλλαγή. Αυτή η φάση θα λέγαμε ότι είναι το αρχικό μέρος της διαδικασίας «ξεπαγώματος» στην αντίστοιχη θεωρία του Lewin. (Medley&Akan, 2008). Ο ηγέτης είναι αυτός ο οποίος θα παρακινήσει τους εργαζομένους να αλλάξουν και αυτός που θα οδηγήσει την αλλαγή στην επιτυχία. Ένας βασικός τρόπος για να τραβήξει το ενδιαφέρον των εργαζομένων του είναι να θέσει τα γιατί τα οποία θα απαντήσει ο ίδιος ο ηγέτης όπως για παράδειγμα γιατί πρέπει να αλλάξει οργανισμός;

ο ηγέτης είναι αυτός που θα προσδιορίσει και θα απαντήσει στα γιατί (Sinek, 2009). Εν συνεχεία ο ηγέτης είναι αυτός που θα δημιουργήσει και θα διαμορφώσει τους στόχους που πρέπει να πετύχει ο οργανισμός (Moran & Brightman, 2000)

#### Βήμα 2: Δημιουργία μιας ομάδας καθηγητών.

Σε αυτό το στάδιο ο ηγέτης θα πρέπει να δημιουργήσει μια ομάδα καθηγητών, μια ομάδα δηλαδή η οποία θα καθοδηγεί και θα οδηγεί την αλλαγή. Η συγκεκριμένη ομάδα θα πρέπει να είναι αποτελεσματική και ισχυρή με ικανά και έμπειρα στελέχη όπου βασικός της ρόλος είναι να ηγηθεί των αλλαγών. Τα εν λόγω άτομα θα πρέπει να είναι αξιόπιστα και να διασφαλίσουν την ομαλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. (Kotter, 1996, 2007)

#### Βήμα 3: Δημιουργία ενός σαφούς οράματος.

Είναι πάρα πολύ βασικό ο οργανισμός να έχει ένα όραμα το οποίο θα δώσει την κατεύθυνση έτσι ώστε να επέλθει η αλλαγή, θα πρέπει επί της ουσίας το όραμα να ευθυγραμμίζεται με τις ενέργειες όλων των εργαζομένων. Θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί η κατεύθυνση την οποία έχει ο οργανισμός και να δημιουργηθούν οι κατάλληλες στρατηγικές με απώτερο σκοπό να υλοποιηθεί το όραμα το οποίο έχει τεθεί. Επίσης σε αυτό το στάδιο τα άτομα θα πρέπει να παρακινηθούν και να δράσουν έτσι ώστε να πετύχει ο οργανισμός το σχέδιο αυτό που έχει τεθεί (Kotter, 1996, 2007)

#### Βήμα 4 : Επικοινωνία της αλλαγής σε όλο τον οργανισμό έτσι ώστε να γίνει κατανοητή.

Αφού στο βήμα 3 έχει διαμορφωθεί το όραμα είναι πάρα πολύ βασικό ο ηγέτης να του επικοινωνήσει σε όλους τους εργαζομένους, έτσι λοιπόν θα πρέπει να αξιοποιήσει όλα εκείνα τα μέσα επικοινωνίας για την συνεχή μετάδοση του οράματος και της στρατηγικής έτσι ώστε να γίνει κτήμα των εργαζομένων (Kotter, 1996, 2007).

#### Βήμα 5 : Παρακίνηση των εργαζομένων να δράσουν.

Στο βήμα δυο αναφέραμε τη δημιουργία μιας ομάδας καθηγητών. Η συγκεκριμένη ομάδα είναι πολύ βασικό να δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να αναλαμβάνουν δράση και ταυτόχρονα να άρει τα πιθανά εμπόδια τα οποία θα βρουν στο δρόμο τους και θα τους αποσπάσουν από την υλοποίηση της αλλαγής. Επίσης η ομάδα καθηγητών θα πρέπει μοιράσει αρμοδιότητες στους εργαζομένους και να τους ενθαρρύνει να αναλαμβάνουν ευθύνες και να επιλύουν ταυτόχρονα προβλήματα. Να

τους μεταλαμπαδεύσει τις κατάλληλες δεξιότητες και την κατάλληλη νοοτροπία οι οποίες θα συμβαδίζουν με την αλλαγή(Kotter, 1996, 2007).

#### Βήμα 6: Δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών

Στο συγκεκριμένο βήμα θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους οι οποίοι θα είναι μετρήσιμοι συγκεκριμένοι και εφικτοί και ταυτόχρονα ορατοί. Εν συνεχεία θα πρέπει να ελέγχονται αν οι στόχοι υλοποιούνται, εάν τα στελέχη οδηγούνται σωστά προς την επίτευξη των στόχων αυτών και αν είναι αναγκαίο θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο το οποίο θα παρεμβαίνει έτσι ώστε να γίνονται οι κατάλληλες προσαρμογές. Επίσης θα πρέπει να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται τα άτομα εκείνα τα οποία συνέβαλαν στην επίτευξη των στόχων, δημιουργώντας ταυτόχρονα θετικό κλίμα το οποίο θα συνεισφέρει στην αλλαγή του οργανισμού. (Kotter, 1996, 2007).

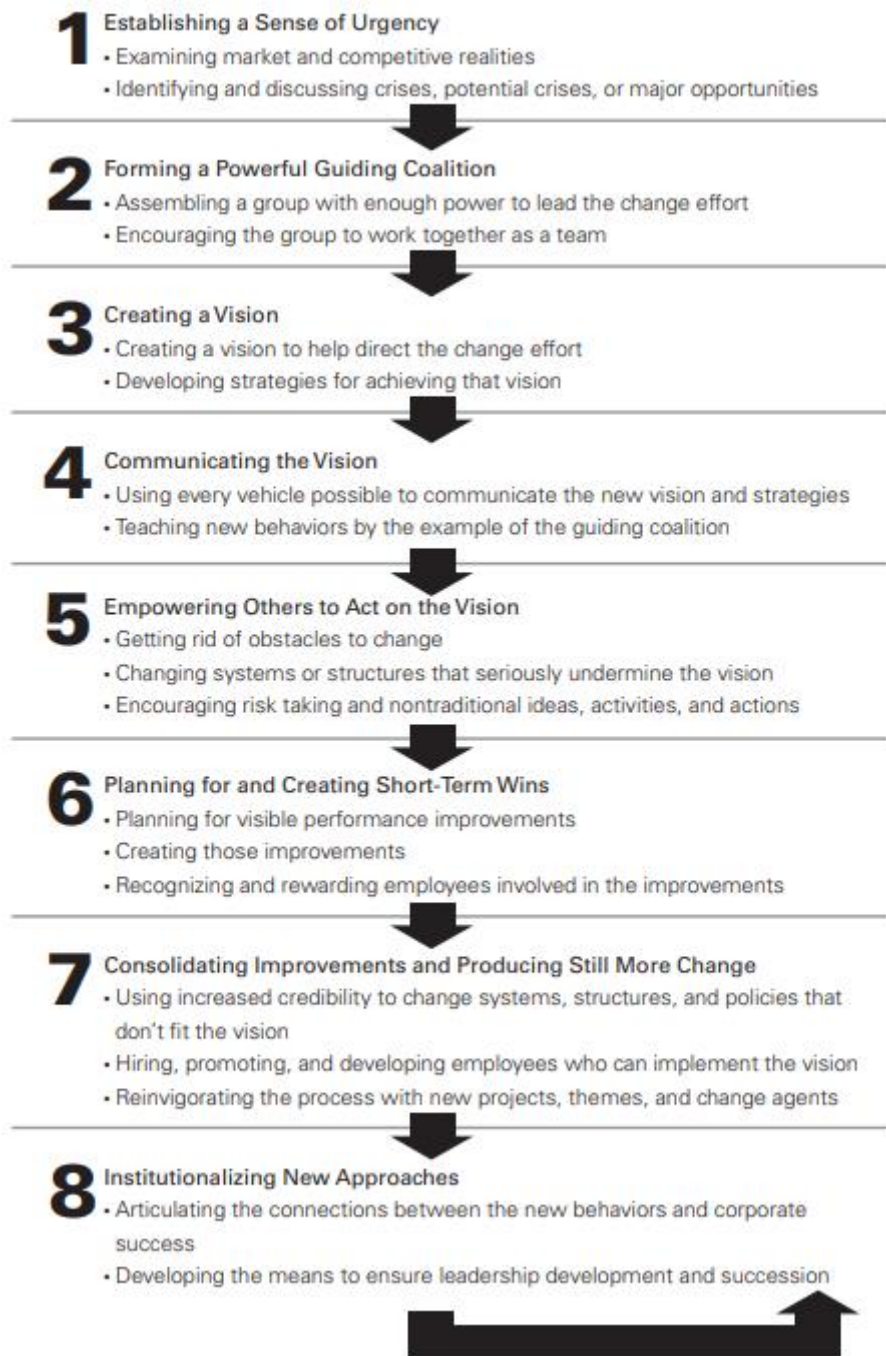
#### Βήμα 7: Μην χαλαρώνετε

Στη συγκεκριμένη φάση θα πρέπει να υπάρχει συνεχή κατάρτιση των στελεχών και πρόσληψη νέων στελεχών που θα είναι σε θέση να υλοποιήσουν το όραμα της εταιρείας, επίσης θα πρέπει να ενισχύεται η αισιοδοξία αλλά και η αυτοπεποίθηση το μελών του οργανισμού έτσι ώστε να έχουν κίνητρο να συνεχίσουν(Kotter, 1996, 2007).

#### Βήμα 8: Δημιουργία μιας κουλτούρας αλλαγών

Σε αυτό το τελευταίο βήμα θα πρέπει να εδραιωθεί στον οργανισμό μια κουλτούρα η οποία θα αφορά κοινές αξίες των μελών του οργανισμού καθώς επίσης θα πρέπει οι αξίες αλλά και η κουλτούρα να είναι διαχρονική μέσα στον οργανισμό και να διατηρείται ακόμα και αν αλλάξει η σύνθεση της ομάδας. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο ούτως ώστε να διασφαλίζει ότι θα υπάρξει ομαλή εξέλιξη σε πιθανή διαδοχή της ηγεσίας. Η αλλαγή φιλοσοφίας έτσι ώστε να επέλθει μια κουλτούρα αλλαγής στον οργανισμό είναι κάτι το οποίο απαιτεί χρόνο εάν υλοποιηθεί με επιτυχία θα περιοριστούν τα εμπόδια τα οποία δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της αλλαγής(Kotter, 1996, 2007).

Εικόνα 19 : Τα 8 βήματα για επιτυχημένη αλλαγή του John Kotter(Πηγή: Kotter, Kim, Mauborgne, 2011).





### 3.3.4 Άλλες θεωρίες αλλαγών

#### Η θεωρία των Lippitt, Westley και Watson

Οι Lippitt, Westley και Watson (1958) αναφέρθηκαν στην αλλαγή και επέκτειναν επί της ουσίας την αντίστοιχη θεωρία των 3 βημάτων του Lewin για την αλλαγή. Η θεωρία των Lippitt, Westley και Watson εστίασε περισσότερο στην ευθύνη και στο ρόλο της αλλαγής. Τα επτά βήματα της συγκεκριμένης θεωρίας είναι τα ακόλουθα (Lippitt, Westley, Watson, 1958):

- Εντοπισμός του προβλήματος το οποίο θα μας οδηγήσει στην αλλαγή
- Αξιολόγηση των κινήτρων και των ικανοτήτων για αλλαγή
- Αξιολόγηση των πόρων που έχει η επιχείρηση τους οποίους θα τους χρησιμοποιήσει για να επέλθει επιτυχώς η αλλαγή
- καθορισμός στρατηγικών/σχεδίων έτσι ώστε να επέλθει ομαλά η αλλαγή
- η αλλαγή θα πρέπει να γίνει κατανοητή και να είναι σαφής από όλους τους εργαζομένους μέσα στον οργανισμό
- Συνεχής ανατροφοδότηση και επικοινωνία έτσι ώστε να διατηρηθεί η αλλαγή
- Αφού διατηρηθεί η αλλαγή στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει μέρος της οργανωτικής κουλτούρας

#### Η θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς και της αιτιολογημένης δράσης

Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε για να μελετηθούν εκείνοι οι παράγοντες που έχουν την κύρια ευθύνη για την αλλαγή της συμπεριφοράς του ατόμου, με απώτερο σκοπό να προσδιοριστούν οι σημαντικότεροι στόχοι στους οποίους θα στηριχθεί η αλλαγή της (Ajzen, 1985). Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία η εμφάνιση μιας συμπεριφοράς από το άτομο συνδέεται άμεσα με τα κοινωνικά πρότυπα που επί της ουσίας ασκούν στο άτομο κοινωνική πίεση έτσι ώστε να οδηγήσουν το άτομο ή όχι στην υιοθέτηση της εν λόγω συμπεριφοράς. (Dzewaltowski, Noble, & Shaw, 1990). Υπάρχουν δυο βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν την προσοχή του ατόμου απέναντι στην αλλαγή και είναι οι ακόλουθοι:

- A. Πρώτον η στάση που έχει το άτομο απέναντι στην επιθυμητή συμπεριφορά που καθορίζει ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται είναι βασικό να είναι θετική έτσι ώστε να επέλθει η αλλαγή με επιτυχία.

- B. Δεύτερον κάτι το οποίο διαμορφώνει την προσοχή του ατόμου στην αλλαγή είναι το κοινωνικό περιβάλλον και η επίδραση αυτού στο άτομο.

### **3.4 Τύποι επιχειρηματικού μετασχηματισμού**

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρηματικοί μετασχηματισμοί έχουν γίνει κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η διαρκής πρόοδος της τεχνολογίας έχει δημιουργήσει έντονα την ανάγκη για ψηφιακή μεταμόρφωση. Παράλληλα η διαρκής κλιματική αλλαγή έχει επιφέρει την ανάγκη για πράσινο μετασχηματισμό. Η υγειονομική κρίση του Covid-19 και ταυτόχρονα ο πόλεμος στην Ουκρανία έχουν επιδεινώσει την κατάσταση, αυξάνοντας την ανάγκη για μετασχηματισμό έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι επιπτώσεις αυτών των κρίσεων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν ώστε να ανταπεξέλθουν σε αυτές τις προκλήσεις και να αποφύγουν πιθανές κρίσεις. Οι επιχειρηματικοί μετασχηματισμοί που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις ποικίλουν ως προς το ρυθμό, το περιεχόμενο αλλά και τον τόπο έναρξης του και είναι αρκετά σπάνιο οι εταιρείες να υφίστανται μόνον έναν επιχειρηματικό μετασχηματισμό (Pedersen & Ritter, 2022).

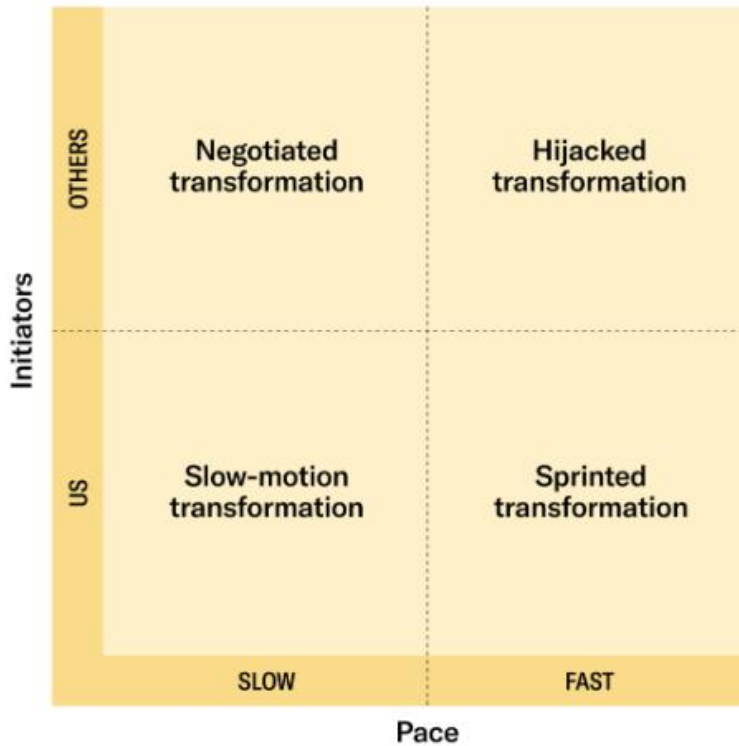
Υπάρχουν 4 τύποι επιχειρηματικού μετασχηματισμού που υπάγονται σε δυο διαστάσεις οι οποίες είναι οι ακόλουθες (Pedersen & Ritter, 2022):

- Ο Μετασχηματισμός που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση καθοδηγείται από εξωτερικές δυνάμεις ή από εσωτερικές ανάγκες ;
- ποιος είναι ο ρυθμός του επιχειρηματικού μετασχηματισμού;

Εικόνα 20: Τέσσερις τύποι επιχειρηματικού μετασχηματισμού (Πηγή: Pedersen & Ritter, 2022)

Στο παρακάτω σχήμα διατυπώνονται οι 4 τύποι επιχειρηματικού μετασχηματισμού οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι και θα αναλυθούν περαιτέρω παρακάτω (Pedersen & Ritter, 2022):

- Μετασχηματισμός αργής κίνησης
- Μετασχηματισμός γρήγορης κίνησης
- Μετασχηματισμός μέσω διαπραγμάτευσης
- Μετασχηματισμός με χειραγώγηση



### Μετασχηματισμός αργής κίνησης

Ο συγκεκριμένος τύπος μετασχηματισμού είναι όταν οι ηγέτες της εκάστοτε επιχείρησης έχουν σαν στόχο να διαμορφώσουν ένα καινούργιο όραμα το οποίο απαιτεί αρκετό χρόνο έτσι ώστε να υλοποιηθεί η εφαρμογή της. Για παράδειγμα η αλλαγή κουλτούρας είναι ένας τύπος μετασχηματισμού αργής κίνησης. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη στον εν λόγω τύπο μετασχηματισμού είναι ότι πρέπει να παραμείνουν προσηλωμένοι και συγκεντρωμένοι στην κατεύθυνση αλλά και στο στόχο της αλλαγής. Αυτό απαιτεί αρκετά μεγάλη υπομονή αλλά και επίσης συνεχής μάθηση και βελτίωση κατά τη διάρκεια του μετασχηματισμού.

### Μετασχηματισμός γρήγορης κίνησης

Ο συγκεκριμένος τύπος μετασχηματισμού είναι όταν οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εφαρμόσουν μια εταιρική αναδιάρθρωση ή ακόμα να εισάγουν μια νέα στρατηγική. Ένα παράδειγμα για τον εν λόγω τύπο μετασχηματισμού είναι όταν ο Mark Zuckerberg εξέλιξε το Facebook σε Meta. Αυτή η αλλαγή ήταν ξαφνική και πάρα πολύ γρήγορη και έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργήσει αβεβαιότητα και άγχος στους υπαλλήλους τόσο της Facebook αλλά και του Instagram. Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη στον εν λόγω τύπο μετασχηματισμού είναι ότι θα πρέπει να

διαμορφώσουν το απαραίτητο κίνητρο για αλλαγή στους εργαζομένους. Αν δεν υπάρχει το κίνητρο για τους εργαζομένους θα είναι πάρα πολύ δύσκολο έως και αδύνατο να υλοποιηθεί μετασχηματισμός.

#### Μετασχηματισμός μέσω διαπραγμάτευσης

Ο συγκεκριμένος τύπος μετασχηματισμού έχει να κάνει με ρυθμιστικές προσπάθειες έτσι ώστε να αλλάξουν κάποιες βασικές λειτουργίες του οργανισμού. Το κύριο χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου τύπου μετασχηματισμού είναι ότι ο ρυθμός του είναι αρκετά αργός σε σχέση με τους δυο προηγούμενους τύπους μετασχηματισμού. Για παράδειγμα ο γενικός κανονισμός προστασίας δεδομένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης απαίτησε από όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση να τον εφαρμόσουν, κάτι το οποίο ανάγκασε αρκετές εταιρείες να αλλάξουν πολλές από τις διαδικασίες λειτουργίας τους ανάλογα έτσι ώστε να προσαρμοστούν στα εκάστοτε δεδομένα.

Στον εν λόγω τύπο επιχειρηματικού μετασχηματισμού τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να ετοιμάζουν τον οργανισμό έτσι ώστε να επέλθει ομαλά μετασχηματισμός και ταυτόχρονα να ασκούν επιρροή και να συζητούν με τα στελέχη του οργανισμού.

#### Μετασχηματισμός με χειραγώγηση

Ο συγκεκριμένος τύπος επιχειρηματικού μετασχηματισμού έχει να κάνει με εξωτερικές αλλαγές που οδήγησαν στο μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Αυτές οι εξωτερικές αλλαγές προήλθαν επί της ουσίας από εξωτερικές δυνάμεις, όπου ουσιαστικά εξωτερικά μέρη παραβίαζαν θα λέγαμε την ατζέντα της εκάστοτε εταιρείας αναγκάζοντας την επί της ουσίας να την οδηγήσει έναν μετασχηματισμό που υπό άλλες συνθήκες δεν θα είχε προβεί έτσι ώστε να ευθυγραμμιστεί με τη νέα πραγματικότητα. Ένα παράδειγμα τέτοιου τύπου μετασχηματισμού είναι ο πόλεμος ο οποίος ξέσπασε μεταξύ της Ρωσίας και της Ουκρανίας, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να οδηγήσει πάρα πολλές εταιρίες, πολλούς οργανισμούς, να προβούν σε έναν μετασχηματισμό ο οποίος θα τους οδηγούσε στην ουσία στο να τερματίσουν τη συνεργασία τους με τη Ρωσία έτσι ώστε να αποφύγουν τυχόν κυρώσεις οι πολιτικές επιπτώσεις.

### 3.5 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό προσπαθήσαμε να ορίσουμε με ακρίβεια το τι πραγματικά είναι η αλλαγή και ο μετασχηματισμός σε μια επιχείρηση και την αξία αυτών στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Στη συνέχεια αναφερθήκαμε σε διάφορες θεωρίες οι οποίες συνδέονται με την αλλαγή και το μετασχηματισμό, θεωρίες οι οποίες βοηθάνε τις επιχειρήσεις στο να αλλάξουν με έναν πιο ομαλό και εύκολο τρόπο έτσι ώστε να συνεχίζουν να είναι ανταγωνιστικές τέτοιες θεωρίες ήταν:

- Το μοντέλο του Kurt Lewin
- Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR
- Τα 8 βήματα για επιτυχημένη αλλαγή του John Kotter
- Η θεωρία των Lippitt, Westley και Watson
- Η θεωρία της σχεδιασμένης συμπεριφοράς και της αιτιολογημένης δράσης

Τέλος το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με μια ανάλυση των τύπων του επιχειρηματικού μετασχηματισμού, αναλύοντας τον κάθε τύπο ξεχωριστά αναφέροντας τους λόγους εκείνους για τους οποίους κάθε τύπος χρησιμοποιείται ανάλογα τις εκάστοτε συνθήκες.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω το μοντέλο Kurt Lewin είναι παρα πολύ ορθολογικό το οποίο είναι προσανατολισμένο στο στόχο και στο σχέδιο έτσι ώστε να υλοποιηθεί ο στόχος που έχει τεθεί. Εν συνεχεία το εν λόγω μοντέλο αναλύει εκείνες τις δυνάμεις ανασταλτικές ή κινητήριες οι οποίες επηρεάζουν την αλλαγή. Η θεωρία των Lippitt, Westley και Watson είναι μια επέκταση της αντίστοιχης θεωρίας του Lewin η οποία είναι προσανατολισμένη στο φορέα της αλλαγής και όχι στην αλλαγή αυτή καθαυτή. Επίσης το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR παρέχει ένα εξαιρετικό πλαίσιο για αρκετούς τύπους οργανωτικών αλλαγών και είναι προσανατολισμένο στο αποτέλεσμα. Επιπρόσθετα τα 8 βήματα για επιτυχημένη αλλαγή του John Kotter προσεγγίζουν το θέμα της οργανωτικής αλλαγής από μια άλλη οπτική γωνιά σε σχέση με τις προηγούμενες θεωρίες. Το εν λόγω μοντέλο βασίζεται και αυτό στο αντίστοιχο μοντέλο Kurt Lewin.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Αντίσταση στην αλλαγή

#### 4.1 Εισαγωγή

Η αλλαγή και ο μετασχηματισμός που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις και έγινε αναλυτική περιγραφή και αναφορά στα προηγούμενα κεφάλαια συνδέεται άμεσα με την προσπάθεια των επιχειρήσεων να μεταβάλουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν. Ωστόσο για το γεγονός ότι η αλλαγή δεν γίνεται πάντα δεκτή από τους εργαζομένους και δεν υπάρχει πάντα αίσθημα αισιοδοξίας και σιγουριάς πολλές φορές οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εμφανίζουν μια συμπεριφορά «αντίστασης» στην ιδέα της αλλαγής. Αυτή η συμπεριφορά θα λέγαμε ότι είναι μια αντίδραση του ανθρώπου απέναντι στις επιλογές που εφαρμόζει η διοίκηση και συχνά εμφανίζονται χαμηλά επίπεδα αυτοπεποίθησης ικανοποίησης καθώς επίσης και έλλειψη επικοινωνίας από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού (Levin, Rabidi, Landaeta & Mun, 2008)

Ως φαινόμενο η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί μια τάση του ατόμου ή ακόμα και μιας ομάδας ατόμων να αποφεύγουν τις αλλαγές στο χώρο εργασίας τους. Πιο συγκεκριμένα τα άτομα τα οποία αντιστέκονται στην αλλαγή υποτιμούν ή υποβαθμίζουν ή και ακόμα φοβούνται την ιδέα της αλλαγής. Όσο λιγότερη είναι η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες να εμφανιστεί το φαινόμενο της αντίστασης από την πλευρά των εργαζομένων (Srivastava & Agrawal, 2020).

Ένα πρόβλημα το οποίο παρατηρείται είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος με τον οποίο θα αποδεχθούν όλα τα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό τις αλλαγές που θέλει η ανώτερη διοίκηση να υλοποιηθούν. Έτσι λοιπόν είτε μιλάμε για μια αλλαγή η οποία λαμβάνει χώρα λόγω μιας κρίσης η οποία έχει ξεσπάσει είτε για μια προγραμματισμένη αλλαγή, σε κάθε περίπτωση είναι πολύ πιθανό το ανθρώπινο δυναμικό να αισθάνεται ανασφάλεια άγχος ή ακόμα και θυμό. (Pettit, Bardoel, McMillan & De Cieri, 2014).

Ο Jex (2002) ανέφερε ότι οι άνθρωποι αισθάνονται ασφάλεια και άνεση μέσα στη ρουτίνα της καθημερινότητας που έχουν διαμορφώσει στο χώρο εργασίας τους. Έτσι

οποιαδήποτε αλλαγή ανεξαρτήτως αν είναι αρνητική ή θετική θα οδηγήσει στο να αυξηθούν τα επίπεδα άγχους και ανησυχίας (Jex, 2002).

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αστάθμητος και δεν μπορεί ούτε να εκτιμηθεί ούτε να υπολογιστεί για το πώς τα άτομα θα αντιληφθούν και θα εκλάβουν την αλλαγή και εν συνεχεία το πώς θα αντιδράσουν απέναντι σε αυτήν. Έχει παρατηρηθεί ότι ακόμα και σε χώρους εργασίας όπου οι άνθρωποι δεν είναι ικανοποιημένοι αρνούνται και αντιστέκονται στην ιδέα της αλλαγής. Αυτή η αντίσταση πηγάζει από το γεγονός είτε ότι η πιθανή αλλαγή θα έχει αρνητική επίδραση στους ίδιους είτε από το φόβο για το άγνωστο, η από τις νέες συνθήκες εργασίας που θα διαμορφωθούν (Greenberg & Baron, 2002; Jex 2002).

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια εκτενής αναφορά για τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, εν συνεχεία θα προσδιοριστεί με ακρίβεια η έννοια της αντίστασης στην αλλαγή καθώς και επίσης και οι λόγοι που αντιστέκονται οι άνθρωποι στην αλλαγή. Τέλος το κεφάλαιο θα κλείσει με μια αναφορά στο πώς θα αντιμετωπιστεί η αντίσταση που έχουν εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή.

## **4.2 Η έννοια της αντίστασης στην αλλαγή**

Από τις πρώτες αναφορές που καταγράφηκαν στη βιβλιογραφία για την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή ήταν από τον Kurt Lewin, ο οποίος την περιέγραψε με την έντονη συσχέτιση που έχουν τα κοινωνικά συστήματα να επανέρχονται σε μια κατάσταση ηρεμίας ύστερα από περιόδους αναταραχής. Ο συγκεκριμένος ερευνητής στη θεωρία πεδίου προσπάθησε να ερμηνεύσει τις συμπεριφορές των ομάδων.

Μέσα από την αλληλεπίδραση των ατόμων μέσα σε μια ομάδα δημιουργείται το «πεδίο». Πιο αναλυτικά το «πεδίο» κυβερνάται από εκείνες τις δυνάμεις οι οποίες έχουν αντίθετες φορές και τείνουν να διατηρήσουν μια κατάσταση ηρεμίας το γνωστό και ως «status quo». Η ισορροπία θα πραγματοποιηθεί μόνο με την ισορροπία των δυνάμεων που αντιστέκονται και προωθούν την αλλαγή. (Lewin, 1951)

Οι Coch και French (1948) στο έργο το οποίο διητέλεσαν με τίτλο «Overcoming resistance to change». Παρουσίασαν μια έρευνα η οποία ξεκινάει με 2 ερωτήσεις οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- για ποιο λόγο οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή;
- πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί η αντίσταση στην αλλαγή;

Οι δυο αυτοί ερευνητές πιστεύουν ότι η αντίσταση των εργαζομένων πηγάζει από την προσωπική απογοήτευση τον ίδιο τον άνθρωπο λόγω των συνεχόμενων αλλαγών που έχουν επέλθει και επιβληθεί στον οργανισμό.

Για να πραγματοποιηθεί με επιτυχία η έρευνα οι δυο ερευνητές εφάρμοσαν μια σειρά πειραμάτων σε εργαζομένους που συνήθιζαν να μετακινούνται από μια εργασία σε μια άλλη. Το γεγονός ότι τα άτομα μετακινούνταν από μια εργασία σε μια άλλη σε συνδυασμό με την πιθανή επανακατάρτιση για την εκμάθηση μιας νέας δουλειάς, δημιουργούσε έντονα το αίσθημα της δυσφορίας. Λόγω της έντονης δυσφορίας η οποία αυξανόταν διαρκώς αν ήταν κοινή για όλους τους εργαζομένους οδηγούσε στην παραίτηση πολλών εργαζομένων. Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φτάσαμε στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες που συμμετείχαν στη διαδικασία σχεδιασμού της αλλαγής έδειξαν πολύ χαμηλότερα επίπεδα αντίστασης και στη συνέχεια προσαρμόστηκαν με επιτυχία σε αυτές τις αλλαγές. (Coch, French, 1948).

Ο Alvin Zander (1950) ήταν από τους πρώτους ερευνητές οποίος αναφέρθηκε και ασχολήθηκε με το θέμα της αντίστασης στην αλλαγή, ο ίδιος όρισε την αντίσταση στην αλλαγή ως εκείνη τη συμπεριφορά που έχει ως απώτερο σκοπό να προστατέψει το άτομο από τις πιθανές επιπτώσεις της αλλαγής (Dent, Goldberg, 1999)

Επίσης σύμφωνα με τους Folger & Skarlicki (1999) οι οποίοι όρισαν την αντίσταση στην αλλαγή ως εκείνη τη συμπεριφορά των εργαζομένων, που επιδιώκουν να αμφισβητήσουν ή και να διαταράξουν την κατάσταση που επικρατεί εκείνη τη χρονική στιγμή, και τις σχέσεις εξουσίας, έτσι ώστε να αποτρέψουν την ενδεχόμενη αλλαγή.

Αρκετοί ερευνητές όπως οι Baron και Greenberg (2002) αλλά και οι Fuentes και Del Val (2003) διατύπωσαν τον ορισμό της αντίστασης στην αλλαγή ως μια κατάσταση που προσπαθεί να εμποδίσει και να καθυστερήσει την υλοποίηση της αλλαγής στον οργανισμό. Εν συνεχεία σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές οι οποίοι βλέπουν την όλοι



κατάσταση σαν μια προσπάθεια από την πλευρά των εργαζομένων να διατηρήσουν την κατάσταση ως έχει έτσι ώστε να τερματιστεί η υλοποίηση της αλλαγής.

Ο Hultman (1995) ανέφερε ότι η αντίσταση στην αλλαγή λαμβάνει 2 μορφές οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Την παθητική αντίσταση: στην παθητική αντίσταση τα άτομα ενδεχομένως να υποστηρίζουν δημόσια την αλλαγή αλλά στην πραγματικότητα οι ίδιοι δεν παρέχουν καμία υποστήριξη έτσι ώστε να εφαρμοστεί με επιτυχία.
- Την ενεργητική αντίσταση: η ενεργητική αντίσταση αποτελείται από εκείνες τις συμπεριφορές όπου οι εργαζόμενοι διαδίδουν ενδεχόμενες φήμες με απώτερο στόχο η αντίσταση να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα έτσι ώστε να μην εφαρμοστεί αλλαγή.

Ο John P. Kotter ανέφερε ότι αρκετοί οργανισμοί αποτυγχάνουν να υλοποιήσουν με επιτυχία αλλαγές στις δομές της εταιρείας διότι υπάρχει έντονη αντίσταση στο εσωτερικό της ίδιας της εταιρείας (Fandray, 2003).

Σε μια έρευνα η οποία διαδραματίστηκε σε 288 εταιρείες οι οποίες είχαν σχεδιάσει να εφαρμόσουν μία ή περισσότερες αλλαγές στις δομές της, παρατηρήθηκε ότι το βασικότερο εμπόδιο για την εφαρμογή και την υλοποίηση της αλλαγής ήταν οι αντιδράσεις που είχαν οι εργαζόμενοι (Creasy, 2003).

Επί της ουσίας η αντίσταση είναι μια φυσική αντίδραση από την πλευρά των εργαζομένων διότι με τις νέες συνθήκες που θα επιφέρει η εκάστοτε αλλαγή θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι να προσαρμοστούν και να συμμορφωθούν στο νέο περιβάλλον εργασίας (Piderit 2000). Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι η αντίσταση αρκετές φορές αν όχι όλες δεν εναντιώνεται στην αλλαγή αλλά εναντιώνεται στην πιθανή απώλεια των δικαιωμάτων που ενδεχομένως θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι πιθανότατα θα χάσουν με την εισαγωγή της εκάστοτε αλλαγής.

### 4.3 Λόγοι αντίστασης στην αλλαγή

Η αντίσταση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή όπως προαναφέραμε είναι μια φυσική και αναμενόμενη διαδικασία. Ο λόγος για τον οποίο εμφανίζεται η αντίσταση είναι διότι περιλαμβάνει τη μετάβαση από μια γνωστή κατάσταση στο άγνωστο. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς την προθυμία τους να προσαρμοστούν απέναντι στην οργανωτική αλλαγή, και αυτό συμβαίνει διότι κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά την αλλαγή (Bovey, Hede, 2001).

Οι λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνουν οι αλλαγές στον οργανισμό είναι είτε ατομική είτε οργανωσιακή. Δεν είναι αρκετά δύσκολο να αναγνωρίσουν τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων την αντίσταση στην αλλαγή η οποία διατυπώνεται μέσα από στάσεις εργασίας, απεργίες, παράπονα, και έλλειψη εμπιστοσύνης. Αυτό που είναι πραγματικά δύσκολο είναι να εξαλείψει οργανισμός σε άμεσο χρονικό διάστημα την αντίσταση. Αυτό το οποίο είναι πάρα πολύ σημαντικό είναι ότι η υπερβολική αντίσταση μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο ακόμα και στην ίδια την επιβίωση του οργανισμού. (Bovey, Hede, 2001).

Παρακάτω θα αναφερθούμε αναλυτικά στα δυο είδη αντίστασης που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία αυτά τα είδη είναι τα εξής:

- ατομική αντίσταση στην αλλαγή
- οργανωτική αντίσταση στην αλλαγή

#### 4.3.1 Ατομική λόγοι αντίστασης στην αλλαγή

Όλοι οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού έχουν την τάση να αντιστέκονται στην αλλαγή και αυτό πηγάζει από τα έμφυτα χαρακτηριστικά των ανθρώπων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι λόγοι της ατομικής αντίστασης απέναντι στην αλλαγή (Linkert, 1967):

1. Επιλεκτική αντίληψη: οι περισσότεροι άνθρωποι αντιλαμβάνονται το ίδιο πράγμα εντελώς διαφορετικά. Όταν ο οργανισμός είναι σε θέση να εισάγει πιθανές οργανωτικές αλλαγές οι άνθρωποι έχουν την τάση να εστιάζουν στο πώς θα επηρεαστούν οι ίδιοι προσωπικά αντί να βλέπουν το πιθανό όφελος που θα αποκομίσει οργανισμός συνολικά. Σε αρκετές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι

μπορούν να αντιληφθούν ότι η πιθανή αλλαγή δεν συμβαδίζει με τις προσωπικές του αξίες και πεποιθήσεις.

2. Φόβος για το άγνωστο: οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή διότι πιστεύουν ότι αυτό θα επιδράσει άμεσα στην ευημερία τους. Οι περισσότεροι μέσα στον οργανισμό φοβούνται και κυριαρχούνται από μια τάση αβεβαιότητας διότι θεωρούν ότι μετά την αλλαγή οι ίδιοι δεν θα μπορούν να είναι το ίδιο αποτελεσματικοί όπως ήταν προηγουμένως, κάποιιοι κιάλας πιστεύουν ότι η εργασία τους θα γίνει πιο δύσκολη και θα βρίσκονται σε μια δυσμενή θέση.
3. Έλλειψη επικοινωνίας: αν η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στον οργανισμό είναι ελλιπής είναι πολύ πιθανό τα άτομα να αντισταθούν στην αλλαγή διότι δεν γνωρίζουν αν αυτή θα έχει θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Εάν οι λόγοι που έχουν οδηγήσει τον οργανισμό στην αλλαγή δεν είναι ξεκάθαροι τότε οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να έχουν μια αρνητική διάθεση απέναντι στην αλλαγή.
4. Αμφιβολία απέναντι στον άνθρωπο που έχει αναλάβει την υλοποίηση της αλλαγής: όταν η αλλαγή εφαρμόζεται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε δεν λαμβάνεται υπόψη τα άτομα μέσα στον οργανισμό τότε είναι πολύ πιθανόν να προκαλέσει θυμό και απέχθεια απέναντι στα άτομα που εισάγουν την αλλαγή. Εν συνεχεία οι άνθρωποι από τη φύση τους απεχθάνονται τον έλεγχο
5. Συνήθεια: οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να έχει διαμορφωθεί μια ρουτίνα στη ζωή τους, και οι ενέργειες που ακολουθούν στην εργασία τους να είναι οικείες ακόμα κι αν οι ίδιοι γνωρίζουν ότι αυτές οι ενέργειες δεν είναι πάντα οι καλύτερες. Το να διακόψουν τα άτομα τις συνήθειές τους είναι αρκετά δύσκολο απαιτεί αρκετό χρόνο και πολλή δουλειά.

Σύμφωνα με την Rosabeth Moss Kanter (1985) οι εργαζόμενοι μέσα σε έναν οργανισμό αντιστέκονται για τους ακόλουθους 9 λόγους:

1. **Απώλεια ελέγχου.** Η επίδραση της αλλαγής στους ανθρώπους δίνει την εντύπωση σε αυτούς ότι έχουν χάσει τον έλεγχο, και ότι δεν μπορούν να διαχειριστούν τις καταστάσεις στις οποίες έρχονται αντιμέτωποι.

2. **Υπερβολική αβεβαιότητα.** Οι άνθρωποι αισθάνονται να κυριεύονται από μια αίσθηση αβεβαιότητας όταν έρχονται αντιμέτωποι με το άγνωστο της αλλαγής. Έτσι για αυτό τον λόγο θα πρέπει οι άνθρωποι που εργάζονται στον οργανισμό να αισθάνονται ασφάλεια και να δημιουργηθεί ένα κλίμα βεβαιότητας και σιγουριάς .
3. **Έκπληξη.** Τις περισσότερες φορές στους περισσότερους οργανισμούς οι αποφάσεις παίρνονται από την ανώτερη διοίκηση και γίνονται ξαφνικά και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αισθάνονται έκπληκτοι και γι αυτό το λόγο να αντιστέκονται. Οι ηγέτες θα πρέπει να αποφύγουν να εφαρμόζουν αλλαγές κρυφά και θα πρέπει να ανακοινώνουν όλες τις αλλαγές σε όλο τον οργανισμό.
4. **Όλα φαίνονται διαφορετικά.** Όλες οι αλλαγές που διαδραματίζονται στους οργανισμούς έχουν ως απώτερο στόχο να φέρουν κάτι διαφορετικό. Γενικότερα οι άνθρωποι σαν πλάσματα κυριεύονται έντονα από το αίσθημα της συνήθειας. προτιμάνε να έχουν μια καθημερινή ρουτίνα και όλα να γίνονται αυτόματα και για αυτό το λόγο η αλλαγή τους ταράζει και προκαλεί έντονη σύγχυση. Τα άτομα της ανώτατης διοίκησης θα πρέπει κατά την εφαρμογή της αλλαγής να δημιουργήσει ένα κλίμα οικειότητας έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ποιο συγκεντρωμένοι.
5. **Ανησυχίες σχετικά με την ικανότητα.** Οι άνθρωποι τρομάζουν στην έννοια της αλλαγής και αντιστέκονται σε αυτή, διότι υποσυνείδητα τους δημιουργεί το ερώτημα αν μπορούν να την εφαρμόσουν. Για αυτό το λόγο οι ηγέτες θα πρέπει να παρέχουν άφθονες πληροφορίες και ταυτόχρονα εκπαίδευση και κατάρτιση σε όλους τους εργαζομένους έτσι ώστε να πληρούν τις προϋποθέσεις για να φέρουν εις πέρας ότι τους ζητηθεί.
6. **Περισσότερη δουλειά.** Η εφαρμογή της αλλαγής και υλοποίηση της συνεπάγεται περισσότερη δουλειά. Όσοι ασχολούνται στενά με την αλλαγή μέσα σε έναν οργανισμό έχουν τις περισσότερες φορές αρκετά μεγάλο φόρτο εργασίας και αυτό διότι θα πρέπει να σχεδιάσουν να δοκιμάσουν την αλλαγή που επρόκειτο να γίνει. Από την πλευρά της ηγέτες θα πρέπει να αναγνωρίζουν τη σκληρή δουλειά των εργαζομένων και θα πρέπει να τους δίνεται ένα είδος μπόνους όταν τα πράγματα πηγαίνουν προς το καλύτερο.

7. **Εφέ κυματισμού.** Όπως όταν ένας άνθρωπος πετάει ένα βότσαλο στη θάλασσα και δημιουργεί κυματισμό, έτσι ακριβώς και η αλλαγή κάνει ακριβώς το ίδιο πράγμα μέσα στον οργανισμό. Η εφαρμογή της αλλαγής μέσα στον οργανισμό έχει σαν αποτέλεσμα να διαταράσσει άλλα τμήματα και ακόμα και τους ίδιους τους πελάτες και αυτό οδηγεί ακόμα και στο να επαναστατήσουν απέναντι στην αλλαγή. Οι ηγέτες από την πλευρά τους πρέπει να εξετάζουν εξονυχιστικά ποιους θα επηρεαστούν από την πιθανή αλλαγή μέσα στον οργανισμό και να διαμορφώσουν ένα κλίμα συνεργασίας.
8. **Προηγούμενες αποτυχίες.** Προηγούμενες αποτυχίες υλοποίησης της αλλαγής είναι πολύ πιθανό να στοιχειώνουν τους εργαζομένους μέσα στον οργανισμό. Οι ηγέτες από την πλευρά τους θα πρέπει με κάθε μέσο να επικοινωνήσουν σε όλους τους εργαζομένους τους λόγους για τους οποίους απέτυχαν τις προηγούμενες φορές και για τους λόγους για τους οποίους δεν θα αποτύχουν τώρα.
9. **Η απειλή είναι πραγματική.** Η αλλαγή είναι πολύ πιθανόν να βλάψει. Όταν νέες τεχνολογίες αντικαταστήσουν τις παλιές είναι πολύ πιθανό να χαθούν θέσεις εργασίας. Το μόνο που μπορούν να κάνουν τα ανώτερα στελέχη από την πλευρά τους είναι όταν οι πιθανές αλλαγές αποτελούν απειλή για τους εργαζομένους θα πρέπει να είναι ειλικρινής διαφανής και ταυτόχρονα δίκαιοι.

Οι ηγέτες από την πλευρά τους δεν μπορούν συνέχεια να κάνουν τους ανθρώπους να αισθάνονται άνετα σε σχέση με την αλλαγή, μπορούν να μειώσουν και να ελαχιστοποιήσουν τη δυσφορία που πιθανότατα να αισθάνονται. Αυτό που μετράει όμως είναι να διαγνώσουν άμεσα και έγκαιρα τις πηγές αντίστασης έτσι ώστε να βρεθούν όσο το δυνατόν περισσότερες και γρήγορες λύσεις.

#### **4.3.2 Αιτίες αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά του οργανισμού**

Όπως οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή για ακριβώς τους ίδιους λόγους αντιστέκονται και οι οργανισμοί. Υπάρχουν αρκετές δυνάμεις εσωτερικά του οργανισμού που αντιστέκονται στην αλλαγή που τις περισσότερες φορές επηρεάζονται από εξωτερικές συνθήκες. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι λόγοι αντίστασης στην αλλαγή από την πλευρά του οργανισμού (Kanter, 1989):

1. **Διατήρηση δύναμης:** αλλαγές στον τρόπο λήψης αποφάσεων καθώς επίσης και στον έλεγχο και στην κατανομή, είναι εν δυνάμει παράγοντες που μπορούν να επηρεάζουν την ισορροπία δυνάμεων εντός του οργανισμού. Τα τμήματα τα οποία θα επωφεληθούν από την αλλαγή είναι λογικό να την υποστηρίξουν, αλλά τα άλλα τμήματα που είναι πιθανόν να χάσουν δύναμη είναι φυσικό και επόμενο να αντισταθούν σε αυτήν και είναι πολύ πιθανόν να δημιουργήσουν πολλά προβλήματα.
2. **Δομική σταθερότητα:** οι οργανισμοί για να λειτουργούν ομαλά δημιουργούν ομάδες, κανόνες και ιεραρχικές δομές. Όλες αυτές οι δομές έχουν δημιουργηθεί έτσι ώστε να αναπτυχθούν προβλέψιμες και συνεπείς συμπεριφορές οι οποίες θέλοντας και μη αντιστέκονται στην αλλαγή. Τέλος ένας οργανισμός αποτελείται από πάρα πολλές δομές και υποσυστήματα έτσι μια αλλαγή σε οποιαδήποτε περιοχή του οργανισμού θα επιδράσει άμεσα και τις άλλες.
3. **Λειτουργική υποβελτιστοποίηση:** η διαφοροποίηση των στόχων και τον καταμερισμό των πόρων μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης είναι πιθανό να δημιουργηθούν αλλαγές οι οποίες να μην είναι ευνοϊκές σε ένα τμήμα και να γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους ως απειλή
4. **Οργανωσιακή κουλτούρα:** οι κανόνες, οι αξίες, ο τρόπος σκέψης μέσα στον οργανισμό προσδιορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Όλοι οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό είναι πιθανόν να αντισταθούν στις αλλαγές που είναι πιθανόν να αλλάξουν αυτούς τους τρόπους λειτουργίας.
5. **Κανόνες των ομάδων:** οι ομάδες εντός του οργανισμού αναπτύσσουν δικούς τους κανόνες που δημιουργούν συμπεριφορές. Είναι λογικό κάθε αλλαγή που διαδραματίζεται εντός του οργανισμού να επηρεάζει άμεσα τους κανόνες και τις σχέσεις των ομάδων και θα γίνει αντικείμενο αντίστασης. Η περισσότερες ομάδες έχουν την τάση να διασφαλίζουν τα συμφέροντά τους και πολλές φορές εις βάρος του οργανισμού.
6. **Τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη:** τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη αρκετές φορές διαμορφώνουν μια λανθασμένη εντύπωση ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν με τον ίδιο τρόπο την αλλαγή και για αυτό το λόγο δυσκολεύονται να αντιληφθούν την αντίσταση από την πλευρά των εργαζομένων. Είναι πάρα πολύ βασικό τα ανώτερα στελέχη να έχουν κατανοήσει τους λόγους για τους

οποίους οι εργαζόμενοι αντιστέκονται, και η πραγματική πρόκληση είναι να βρουν τρόπους έτσι ώστε να μειώσουν και να εξαλείψουν αυτό το φαινόμενο.

Ο Strebel (1996) ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη αντιλαμβάνονται τελείως διαφορετικά την αλλαγή. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αλλαγή ως μια διαδικασία η οποία είναι αρκετά ενοχλητική και είναι πιθανόν να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους ίδιους. Σε αντίθεση με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που αντιλαμβάνονται την αλλαγή σαν μια ευκαιρία να αναπτυχθούν οι ίδιοι και να οδηγηθούν στην επιτυχία.

### **4.3.3 Τρόποι αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή**

Πάρα πολλές έρευνες στον τομέα της αλλαγής των επιχειρήσεων έχουν προσδιορίσει συγκεκριμένες διαδικασίες έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί με επιτυχία η αντίσταση στην αλλαγή. Στη συνέχεια παρατίθενται οι 5 βασικότερες στρατηγικές έτσι ώστε να περιοριστεί και να εξελιχθεί το φαινόμενο της αντίστασης στην αλλαγή (Kotter & Schlesinger, 1979):

- a) Εκπαίδευση και επικοινωνία: η εκπαίδευση και η επικοινωνία βοηθάει σε αρκετά μεγάλο βαθμό έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι στον οργανισμό να μάθουν έγκαιρα και γρήγορα τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να αλλάξει οργανισμός. Είναι πολύ βασικό να υπάρχει έντονη επικοινωνία μεταξύ των ανωτέρων στελεχών και των εργαζομένων ώστε να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι τα οφέλη της αλλαγής που θα συμβεί έτσι ώστε να μειωθεί το στρες και το άγχος των εργαζομένων.
- b) Διευκόλυνση και υποστήριξη: η διευκόλυνση και υποστήριξη χρησιμοποιώντας την εκπαίδευση την ενθάρρυνση την υποστήριξη έτσι ώστε να βοηθήσει όλους τους εργαζομένους στον οργανισμό που επηρεάζονται από την αλλαγή να προσαρμοστούν εύκολα και ομαλά στις νέες απαιτήσεις.
- c) Χειραγώγηση και εγκλωβισμός: στη συγκεκριμένη περίπτωση τα ανώτερα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιούν συγκεκριμένες πληροφορίες έτσι ώστε να αυξήσουν την πιθανότητα αποδοχής της αλλαγής από τους εργαζομένους. Για παράδειγμα μπορεί η διοίκηση να ενημερώσει τους εργαζομένους ότι θα έχουν μείωση μισθών η όποια μείωση είναι αναγκαία έτσι ώστε να αποφευχθεί η

χρεοκοπία και το κλείσιμο της επιχείρησης κάτι το οποίο δεν ισχύει και δεν είναι πιθανό.

- d) Συμμετοχή και ανάμειξη: η συμμετοχή και ανάμειξη δίνει τη δυνατότητα στα άτομα που αναμειγνύονται στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση της αλλαγής να καταθέσουν τις δικές τους ιδέες και προτάσεις δείχνοντας αφοσίωση. Η συμμετοχή μειώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό την αβεβαιότητα την οποία νιώθουν οι εργαζόμενοι. Είναι αρκετά δύσκολο τα άτομα τα οποία βοηθάνε στο να υλοποιηθεί η αλλαγή και αισθάνονται ότι έχουν βάλει και αυτοί το δικό τους λιθαράκι στην υλοποίησή της να αντισταθούν σε αυτήν.
- e) Σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός: η συγκεκριμένη προσέγγιση εξάλειψης των αντιστάσεων της αλλαγής είναι αρκετά βάνανυση για τους εργαζομένους. Καθώς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη χρησιμοποιώντας την εξουσία την οποία κατέχουν και απειλούν επί της ουσίας τους εργαζομένους έτσι ώστε να αποδεχθούν τις προτεινόμενες αλλαγές. Για παράδειγμα μπορεί η διοίκηση να αποφασίσει ότι αν οι εργαζόμενοι δεν αποδεχθούν τις πιθανές αλλαγές στις οποίες θα υλοποιηθούν θα έχουν μείωση των μισθών τους, ενδεχομένως και απόλυση.

#### **4.4 Ανακεφαλαίωση**

Στο παρόν κεφάλαιο προσδιορίσαμε με σαφήνεια τον ορισμό της αντίστασης στην αλλαγή έτσι όπως έχει καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία στο πέρασμα των χρόνων. Επίσης αναλύσαμε τα δυο είδη αντίστασης, την αντίσταση από την πλευρά των εργαζομένων και την αντίσταση από την πλευρά του οργανισμού. Καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι και τα δυο είδη αντίστασης αν διαχειριστούν με το σωστό τρόπο μπορούν να περιοριστούν και να εξαλειφθούν έτσι ώστε να μην υπάρξει πραγματικό εμπόδιο στην υλοποίηση της αλλαγής.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Μεθοδολογία

#### 5.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της συγκεκριμένης έρευνας καθώς επίσης και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά για το πώς σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε η έρευνα καθώς επίσης και η παρουσία του δείγματος.

#### 5.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Κεντρικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να χαρτογραφηθεί κατά πόσο οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν διαμορφώσει ένα πλάνο επιχειρησιακής στρατηγικής, να χαρτογραφηθεί η συμπεριφορά των προϊσταμένων ηγετών έναντι των υφισταμένων τους καθώς επίσης το πώς ενεργούν και εμπλέκονται οι εργαζόμενοι απέναντί στην πολυπλοκότητα την ασάφεια και την αβεβαιότητα των αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιείται η επιχείρησής τους, και τέλος την πιθανή σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ ηγεσίας στρατηγικής και ηγεσίας και μετασχηματισμού.

#### 5.3 Μεθοδολογία έρευνας

Για τη διεξαγωγή και τον σχεδιασμό της παρούσας έρευνας κρίθηκε καταλληλότερη η χρήση της ποσοτικής ανάλυσης και αυτό διότι σύμφωνα με τον Sukamolson, (2007), μέσω της ποσοτικής έρευνας μπορούμε να εξηγήσουμε φαινόμενα μέσα από την συλλογή αριθμητικών δεδομένων τα οποία στην συνέχεια αναλύονται χρησιμοποιώντας μαθηματικές μεθόδους και κατά κύριο λόγο στατιστική ανάλυση. Επιπλέον ένας λόγος ο οποίος επιλέχθηκε η ποσοτική ανάλυση δεδομένων είναι ότι το δείγμα είναι αρκετά μεγάλο και είναι αδύνατο να χρησιμοποιηθεί η ποιοτική ανάλυση δεδομένων.

Όπως έγινε λόγος και παραπάνω η παρούσα έρευνα χωρίζεται σε τέσσερις διαφορετικούς άξονες:

1. Αν οι επιχειρήσεις έχουν μια συγκεκριμένη στρατηγική η έναν συνδυασμό στρατηγικών έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους τους οποίους έχουμε θέσει.

2. Το πώς συμπεριφέρονται οι προϊστάμενοι στους υφισταμένους.
3. Το πώς αντιδρούν οι εργαζόμενοι απέναντι στην αλλαγή.
4. Και τέλος τη σχέση που υπάρχει μεταξύ ηγεσίας στρατηγικής και ηγεσίας και μετασχηματισμού/αλλαγής

Ο απώτερος στόχος της έρευνας είναι να συγκρίνει δεδομένα αναφορικά με τις παραμέτρους των μεταβλητών που αναφέρθηκαν παραπάνω και εν συνεχεία να συλλέξουμε τα συμπεράσματα αναφορικά με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των μεταβλητών.

## 5.4 Ερευνητικά Εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων τις παρούσες έρευνες κατασκευάστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συντάχθηκε μέσω του google forms και απευθύνθηκε κατά κύριο λόγο σε στελέχη επιχειρήσεων. Το ερωτηματολόγιο αποτέλεσε το κύριο μέσο επικοινωνίας μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο συντάχθηκε συνδυάζοντας ερευνητικά έργα τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν στη διεθνή βιβλιογραφία τους. Πιο αναλυτικά αποτελείται από τέσσερις διαφορετικές ενότητες οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

1. Στην πρώτη ενότητα γίνεται λόγος σε ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα που στο σύνολο τους είναι τέσσερις.
2. στην δεύτερη ενότητα γίνεται λόγος σε ερωτήσεις που κατά κύριο λόγο έχουν σαν θέμα την επιχειρησιακή στρατηγική και στο σύνολο τους είναι 6, οι ερωτήσεις αυτές αντλήθηκαν από την διδακτορική διατριβή με τίτλο [Επιχειρησιακή στρατηγική και ερευνητικές συνεργασίες](#) του Άγγελου Τσακανίκα .
3. στην τρίτη ενότητα γίνεται λόγος σε ερωτήσεις που έχουν σχέση με την ηγεσία , οι ερωτήσεις έχουν αντληθεί από το ερωτηματολόγιο που είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία με τίτλο πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας (multifactor leadership questionnair-MLQ). Συνολικά το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 45 ερωτήσεις, χωριζόμενο σε 3 άξονες, ερωτήσεις αναφορικά με τη μετασχηματιστική ηγεσία ερωτήσεις αναφορικά με τη συναλλακτική ηγεσία, και τέλος ερωτήσεις αναφορικά με την παθητική/προς αποφυγήν ηγεσία, έτσι μέσω αυτών των ερωτήσεων προσπαθούμε να μετρήσουμε κατά κάποιο τρόπο την έκταση αυτών των

ηγετικών στυλ(Avolio & Bass, 2004).Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν οι 12 από τις 45 ερωτήσεις ,και αυτές οι 12 ερωτήσεις αντλήθηκαν από τον άξονα των ερωτήσεων αναφορικά με την μετασχηματιστική ηγεσία.

4. Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα γίνεται λόγος σε ερωτήσεις αναφορικά με την αντίσταση στην αλλαγή, οι οποίες αντλήθηκαν από το δημοσιευμένο ερωτηματολόγιο με τίτλο κλίμακα αντίστασης στην αλλαγή (Shaul Oreg, 2003) το οποίο περιλαμβάνει 17 ερωτήσεις από τις οποίες αντλήθηκαν οι 8 για να περιοριστεί ο όγκος των ερωτήσεων.

## **5.5 Δείγμα της έρευνας**

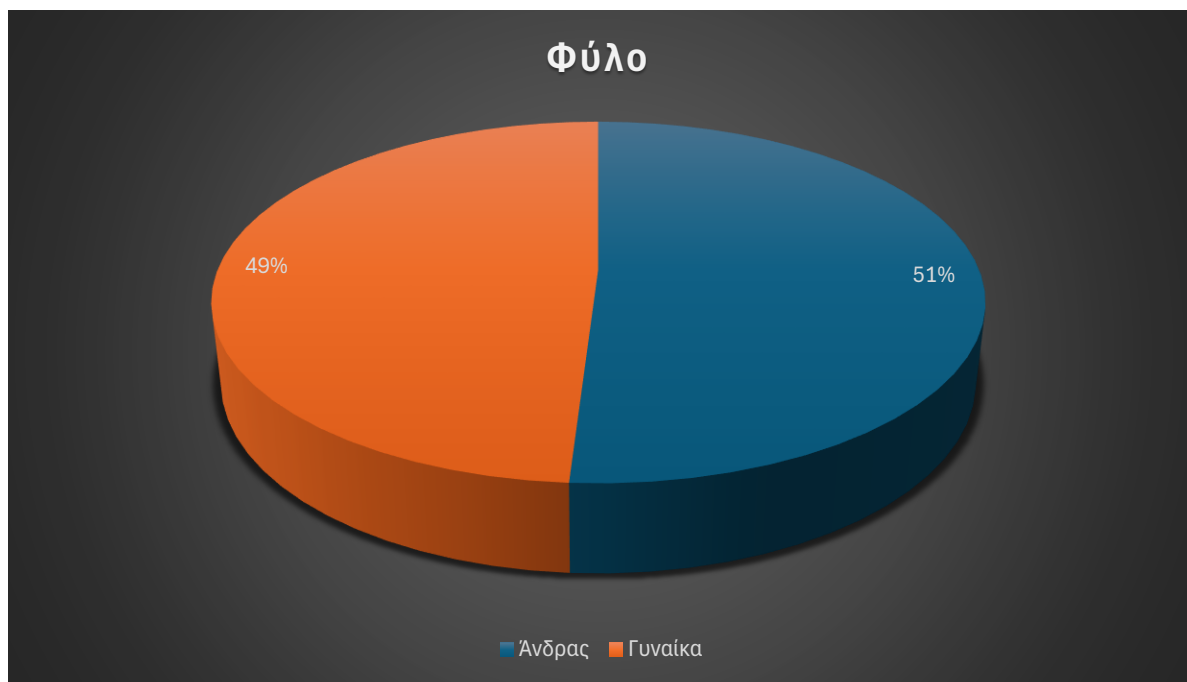
Η συγκεκριμένη έρευνα ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2024 και η συλλογή των δεδομένων ολοκληρώθηκε τον Ιούλιο της ίδιας χρονιάς. Τα ερευνητικά δεδομένα τα οποία συλλέξαμε προέρχονται κατά κύριο λόγο από στελέχη επιχειρήσεων. Το συνολικό δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 100 στελέχη επιχειρήσεων οι οποίοι έγιναν αποδέκτες του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου το οποίο το συμπλήρωσαν και το υπέβαλαν μέσω Google Forms.

## Κεφάλαιο 6

### Αποτελέσματα της έρευνας

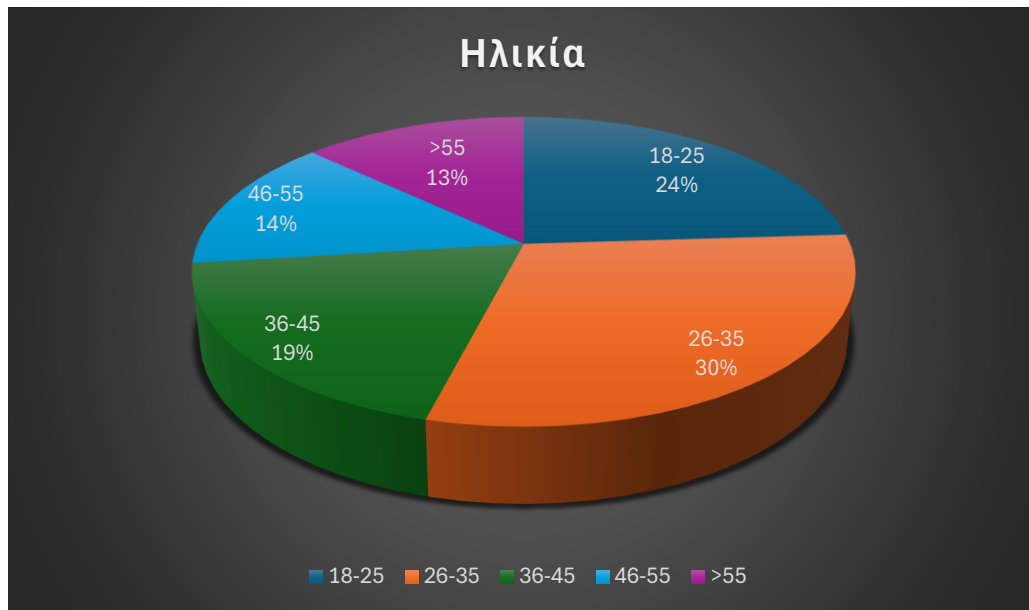
#### 6.1 Περιγραφική ανάλυση

##### Ανάλυση απαντήσεων αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά



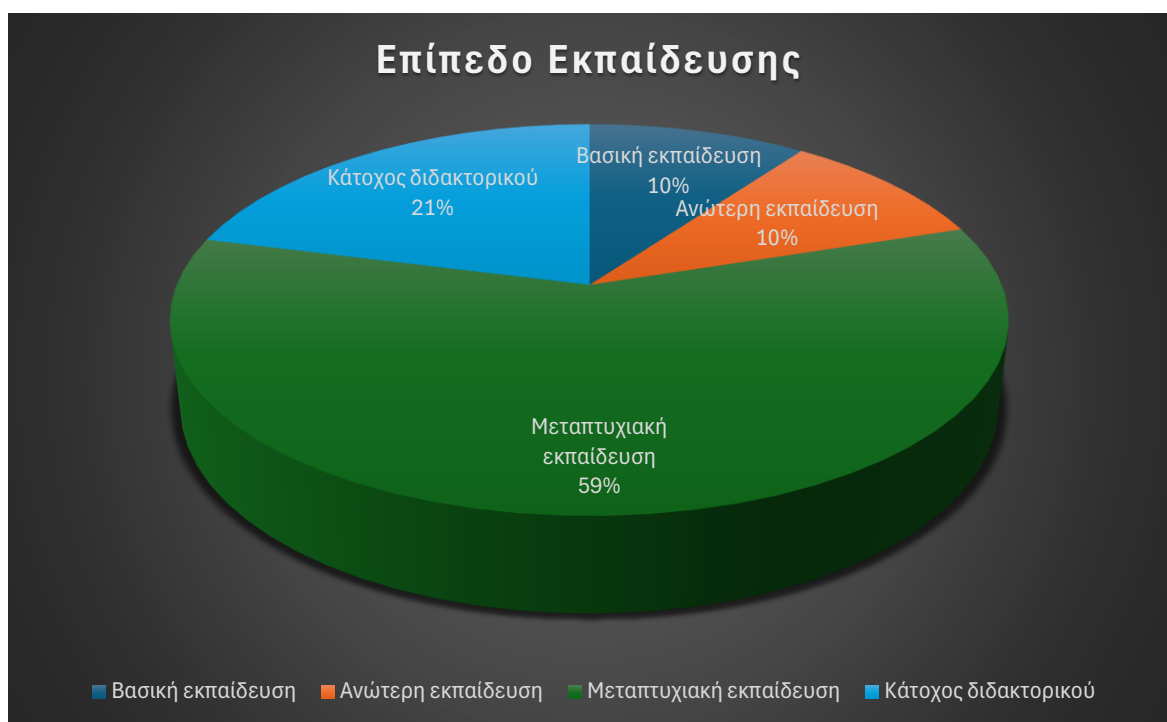
Γράφημα 6.1: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το φύλο

Από το σύνολο του δείγματος που συμμετείχαν στην έρευνα το 51% δηλαδή 51 άτομα ήταν άντρες ενώ το υπόλοιπο 49% ήταν γυναίκες.(Γράφημα 6.1).



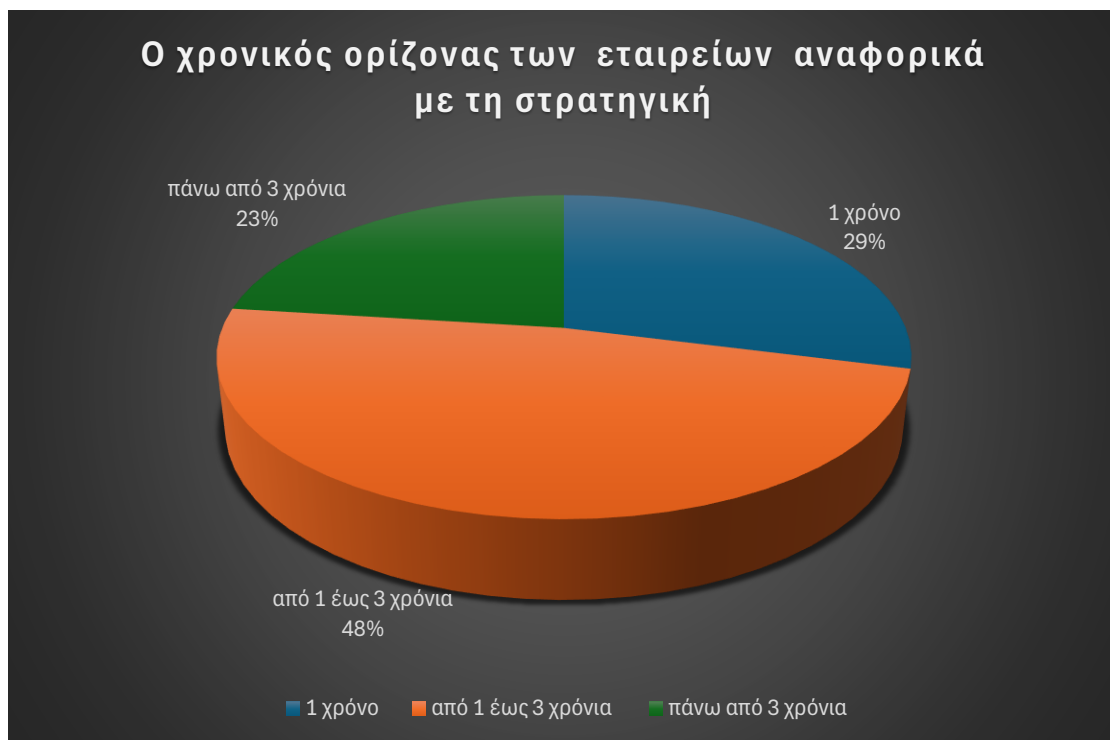
Γράφημα 6.2: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ηλικία

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.2 το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος κυμαίνεται στην ηλικιακή κλίμακα μεταξύ 26 και 35 ετών στο 30%, στη συνέχεια με 24% ακολουθεί ηλικιακή κλίμακα 18 έως 25 ετών. Το 19% του δείγματος βρίσκεται στην ηλικιακή κλίμακα 36 έως 45 ετών. Χαμηλότερα με 14% βρίσκεται η ηλικιακή κλίμακα 46 έως 55 ετών και τέλος με 13% αυτή των άνω των 55 ετών.



Γράφημα 6.3: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους  
Στο γράφημα 6.3 παρατηρούμε την κατανομή του δείγματος αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Όπως παρατηρούμε το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος και συγκεκριμένα το 59% κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα, στη συνέχεια με 21% έχουν υλοποιήσει διδακτορικό, ενώ στις 2 τελευταίες θέσεις με 10% ακολουθεί η βασική εκπαίδευση και η ανώτερη εκπαίδευση.

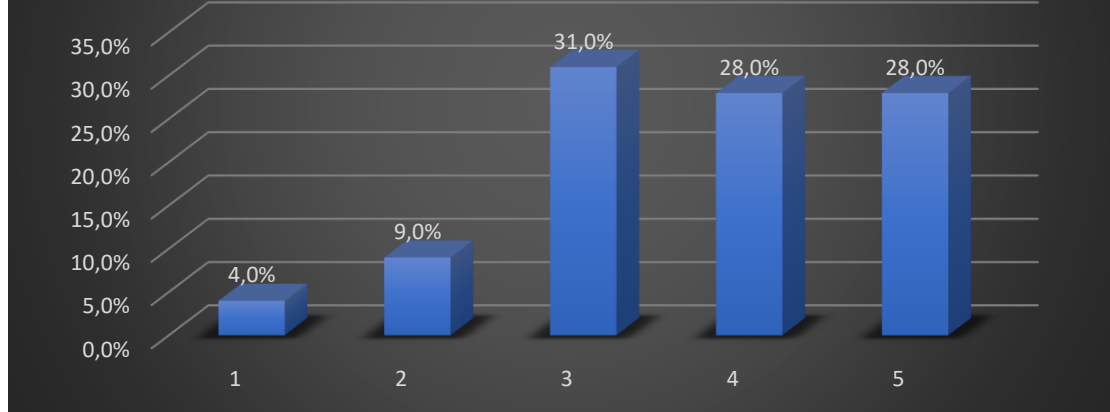
#### Ανάλυση απαντήσεων αναφορικά με την επιχειρησιακή στρατηγική



Γράφημα 6.4: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το χρονικό ορίζοντα υλοποίησης της στρατηγικής τους.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.4 το 48% των εταιρειών έχουν διαμορφώσει τη στρατηγική τους από 1 έως 3 χρόνια, το 29% έχει διαμορφώσει τη στρατηγική του για ένα χρόνο και τέλος για πάνω από 3 χρόνια έχει διαμορφώσει τη στρατηγική του το 23%.

## Αύξηση μεριδίου αγοράς σε υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές



Γράφημα 6.5: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της αύξησης του μεριδίου αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες σε υπάρχουσες αγορές.

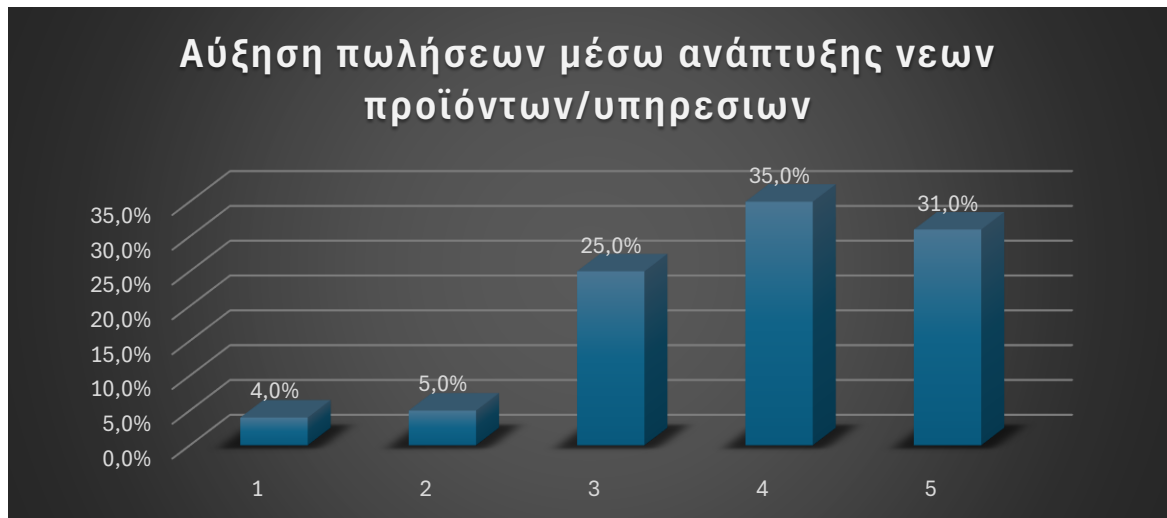
Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.5, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό η εταιρεία τους εφαρμόζει τη στρατηγική της αύξησης του μεριδίου αγοράς για υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές. Το 4% του δείγματος δήλωσε πολύ χαμηλό βαθμό εφαρμογής, το 9% απάντησε χαμηλό, το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 31% απάντησε μέτρια, ενώ το 28% των συμμετεχόντων απάντησε υψηλό και το ίδιο ποσοστό, 28%, απάντησε πολύ υψηλό βαθμό εφαρμογής.



Γράφημα 6.6: η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της εισαγωγής υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του γραφήματος 6.6, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο βαθμό με τον οποίο η εταιρεία τους εφαρμόζει τη στρατηγική της «εισαγωγής υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές». Από αυτούς, το 5% δήλωσε ότι η εφαρμογή είναι σε πολύ χαμηλό επίπεδο, το 12% ανέφερε χαμηλό επίπεδο, το 24% χαρακτήρισε την εφαρμογή ως μέτρια, το 31% απάντησε ότι η εφαρμογή είναι σε υψηλό επίπεδο, και τέλος το 24% αξιολόγησε την εφαρμογή ως πολύ υψηλή.





Γράφημα 6.7: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της αύξηση πωλήσεων μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.7, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό η εταιρεία τους εφαρμόζει τη στρατηγική της «Αύξηση πωλήσεων μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών». Το 4% του δείγματος δήλωσε πολύ χαμηλό βαθμό εφαρμογής, το 5% απάντησε χαμηλό, το 25% απάντησε μέτρια, το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 35% απάντησε υψηλό και τέλος το 31% απάντησε πολύ υψηλό βαθμό εφαρμογής.



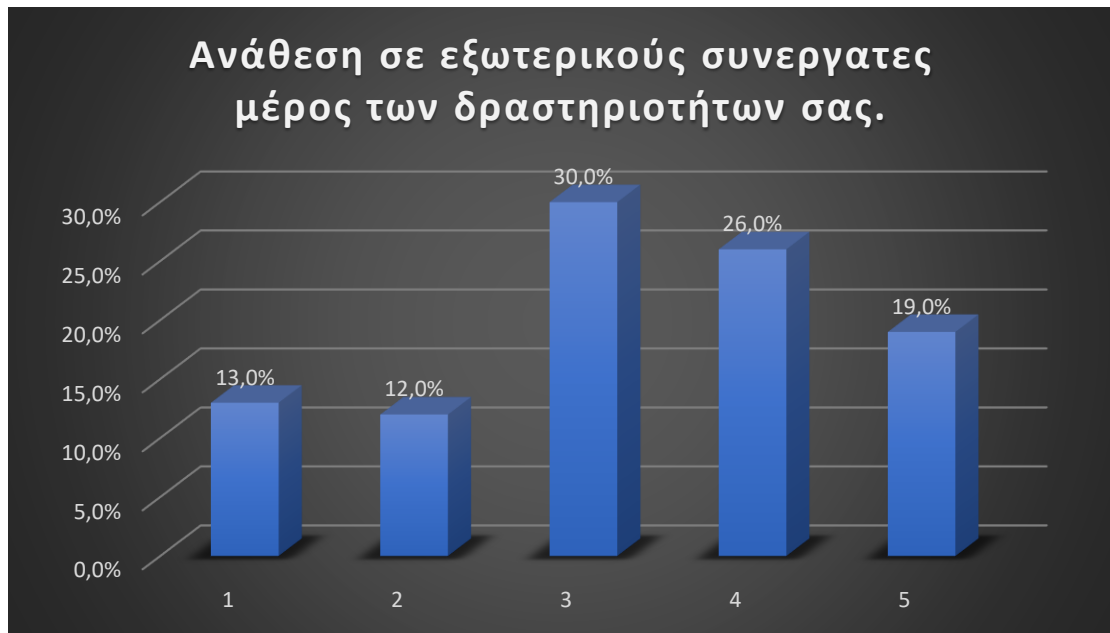
Γράφημα 6.8: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποιήσεις σε σχετικά προϊόντα η υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του γραφήματος 6.8, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο βαθμό με τον οποίο η εταιρεία τους εφαρμόζει τη στρατηγική της «διαφοροποιήσεις σε σχετικά προϊόντα η υπηρεσίες». Από αυτούς, το 3% δήλωσε ότι η εφαρμογή είναι σε πολύ χαμηλό επίπεδο, το 7% ανέφερε χαμηλό επίπεδο, το 27% χαρακτήρισε την εφαρμογή ως μέτρια, το 31% απάντησε ότι η εφαρμογή είναι σε υψηλό επίπεδο, και τέλος το 32% αξιολόγησε την εφαρμογή ως πολύ υψηλή.



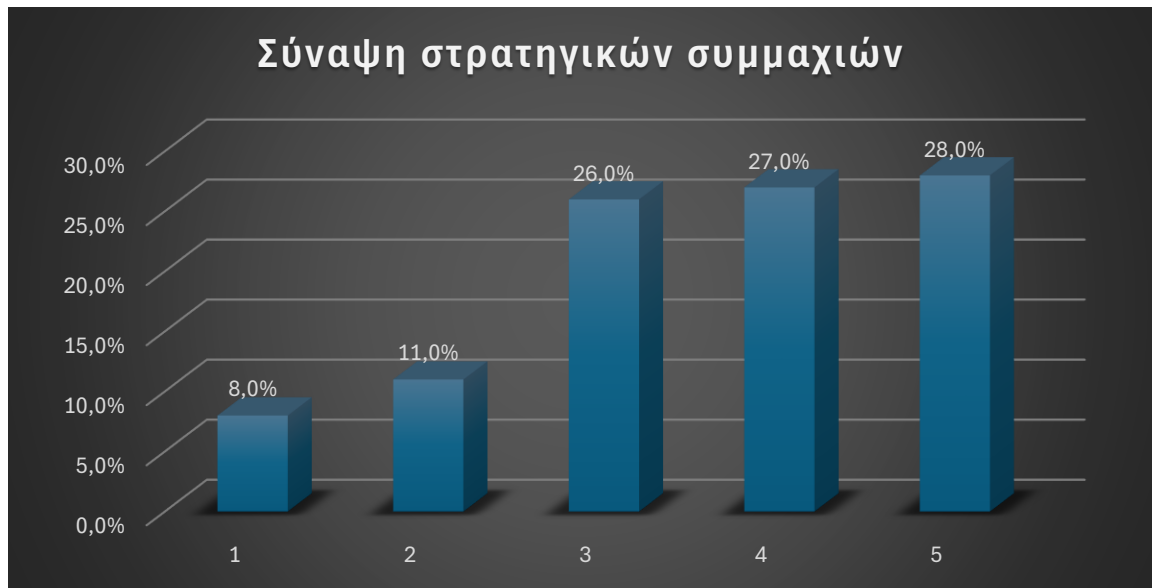
Γράφημα 6.9: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της διαφοροποίησης σε τελείως νέα προϊόντα/ υπηρεσίες

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.9, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό η εταιρεία τους εφαρμόζει τη στρατηγική της « διαφοροποιήσεις σε τελείως νέα προϊόντα/υπηρεσίες.». Το 5% του δείγματος δήλωσε πολύ χαμηλό βαθμό εφαρμογής, το 18% απάντησε χαμηλό, το 22% απάντησε μέτρια, το 26% απάντησε υψηλό και τέλος το 29% απάντησε πολύ υψηλό βαθμό εφαρμογής.



Γράφημα 6.10: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής τις αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρος των δραστηριοτήτων τους.

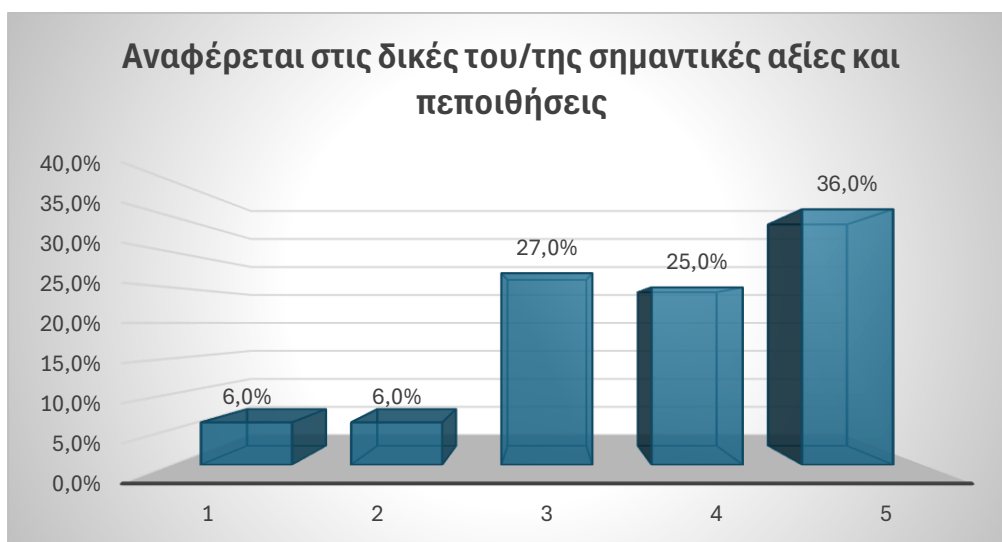
Σύμφωνα με τα δεδομένα του γραφήματος 6.10, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν το βαθμό με τον οποίο η εταιρεία τους εφαρμόζει τη στρατηγική της «ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρος των δραστηριοτήτων τους». Από αυτούς, το 13% δήλωσε ότι η εφαρμογή είναι σε πολύ χαμηλό επίπεδο, το 12% ανέφερε χαμηλό επίπεδο, το 30% χαρακτήρισε την εφαρμογή ως μέτρια, το 26% απάντησε ότι η εφαρμογή είναι σε υψηλό επίπεδο, και τέλος το 19% αξιολόγησε την εφαρμογή ως πολύ υψηλή.



Γράφημα 6.11: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την εφαρμογή της στρατηγικής της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών.

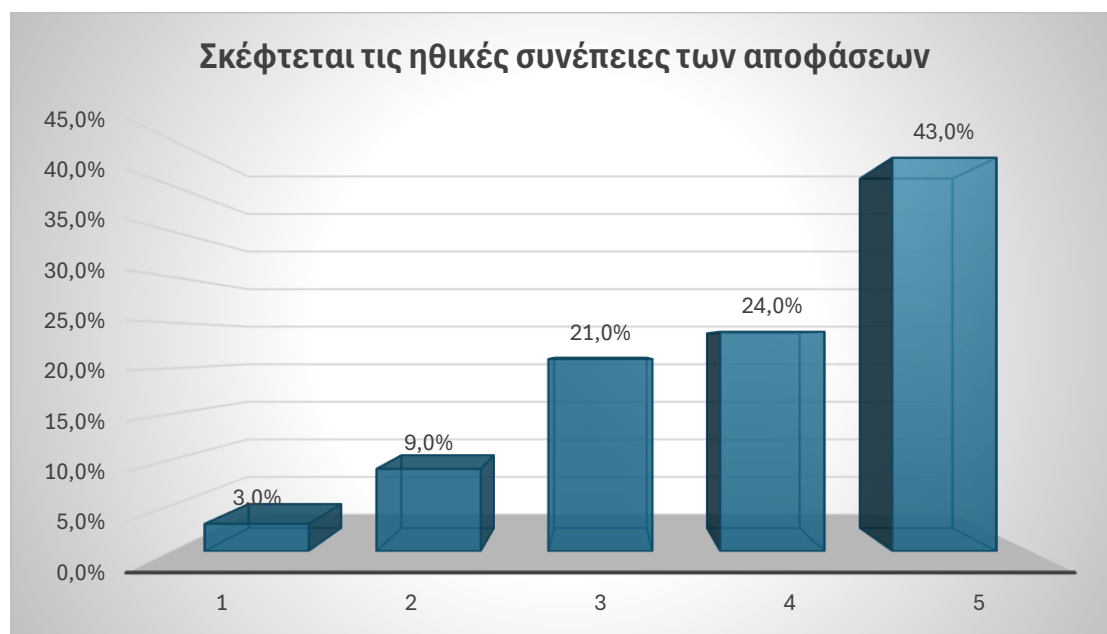
Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.11, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν σε ποιο βαθμό η εταιρεία τους εφαρμόζει τη στρατηγική της «σύναψη στρατηγικών συμμαχιών.». Το 8% του δείγματος δήλωσε πολύ χαμηλό βαθμό εφαρμογής, το 11% απάντησε χαμηλό, το 26% απάντησε μέτρια, το 27% απάντησε υψηλό και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 28% απάντησε πολύ υψηλό βαθμό εφαρμογής.

#### Ανάλυση απαντήσεων αναφορικά με την ηγεσία



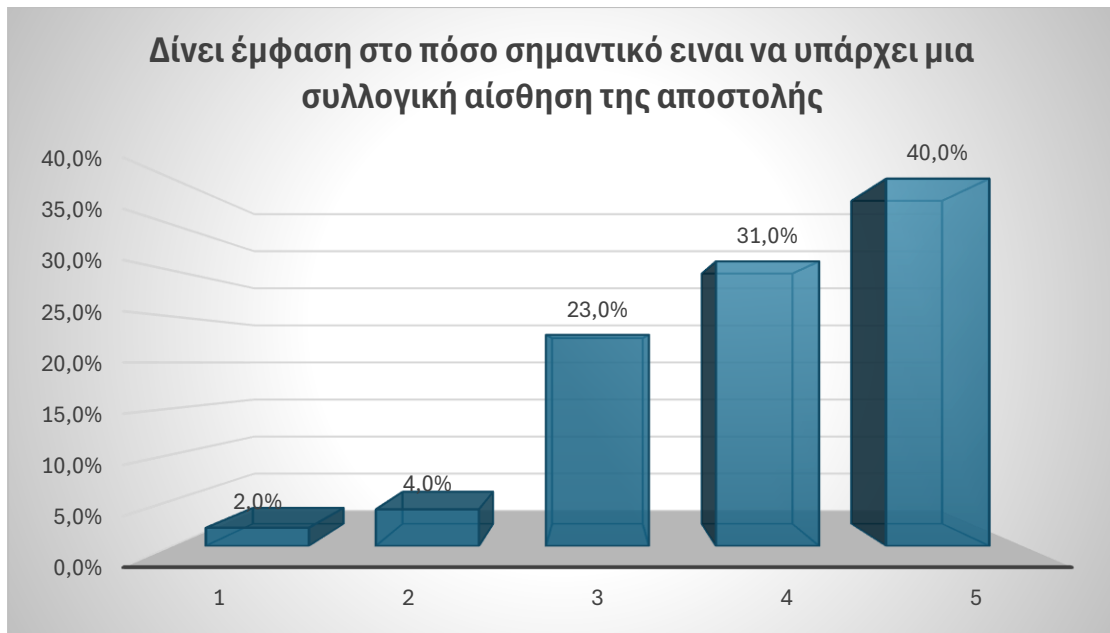
Γράφημα 6.12: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο εκάστοτε προϊστάμενος αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.12, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις. Το 6% του δείγματος δήλωσε καθόλου, το ίδιο ποσοστό δήλωσε μια φορά στο τόσο, το 27% μερικές φορές, το 25% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 36% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



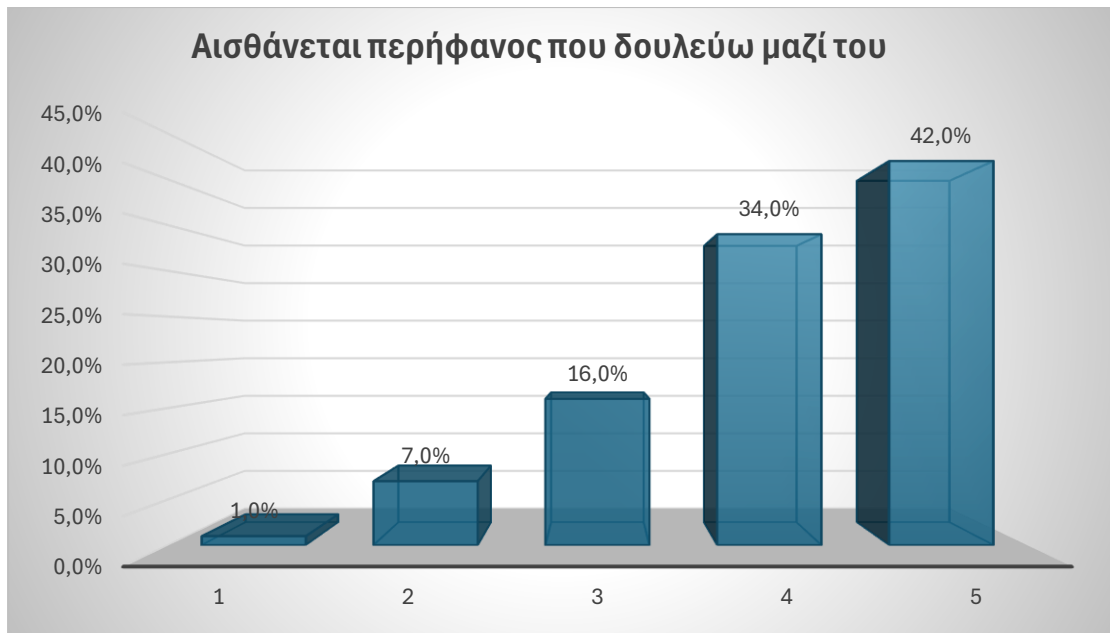
Γράφημα 6.13: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο εκάστοτε προϊστάμενος σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων του.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.13, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων. Το 3% του δείγματος δήλωσε καθόλου, το 9% δήλωσε μια φορά στο τόσο, το 21% μερικές φορές, το 24% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 36% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



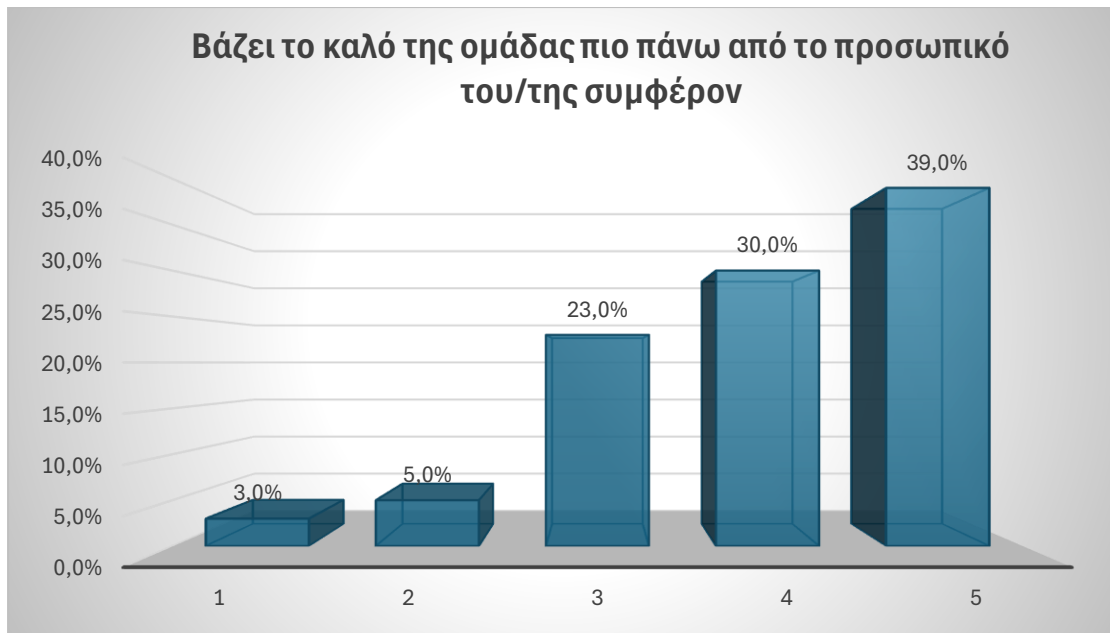
Γράφημα 6.14: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο εκάστοτε προϊστάμενος δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική της αποστολής.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του γραφήματος 6.14, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής. Το 2% του δείγματος δήλωσε καθόλου, το 4% δήλωσε μια φορά στο τόσο, το 23% μερικές φορές, το 31% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 40% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



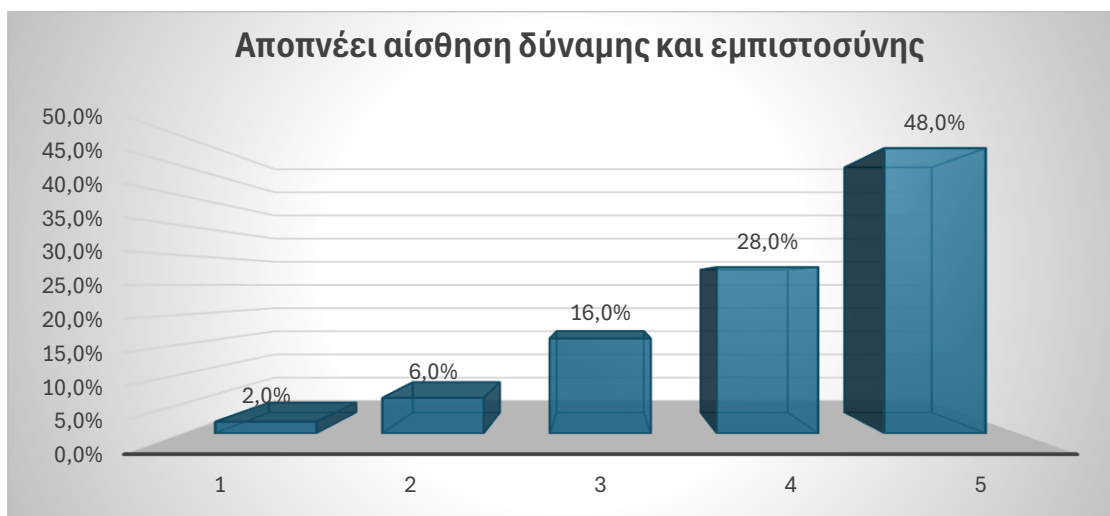
Γράφημα 6.15: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος αισθάνεται περήφανος που δουλεύουν μαζί του.

Σύμφωνα με τα δεδομένα του γραφήματος 6.15, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους αισθάνεται υπερήφανος που δουλεύουν μαζί του. Το 1% του δείγματος δήλωσε καθόλου, το 7% δήλωσε μια φορά στο τόσο, το 16% μερικές φορές, το 34% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 42% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



Γράφημα 6.16: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον.

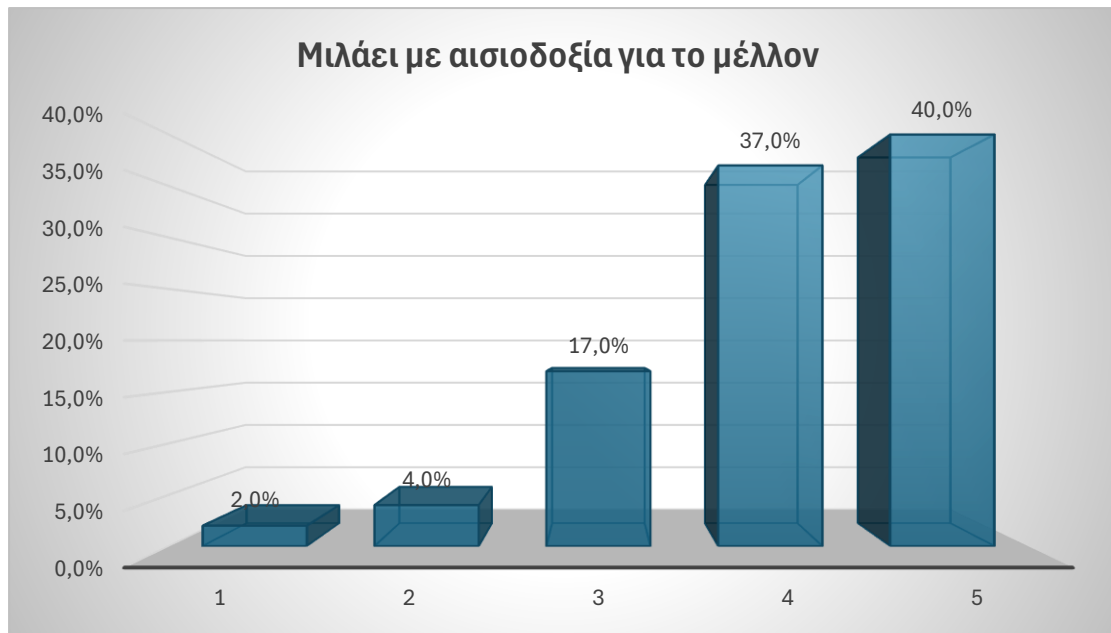
Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.16, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον. Το 3% του δείγματος δήλωσε καθόλου, το 5% δήλωσε μια φορά στο τόσο, το 23% μερικές φορές, το 30% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 39% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



Γράφημα 6.17: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης.

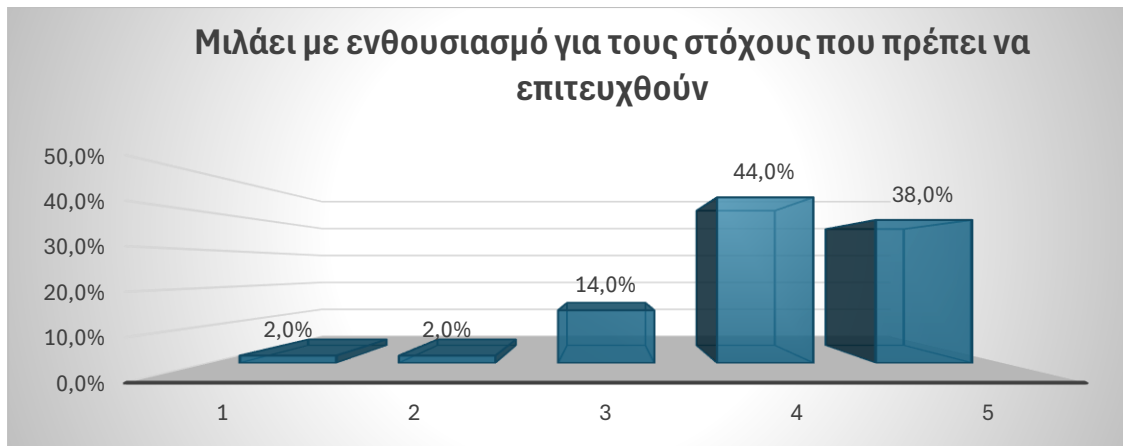


Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.17, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης. Το 2% του δείγματος δήλωσε καθόλου, το 6% δήλωσε μια φορά στο τόσο, το 16% μερικές φορές, το 28% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 48% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



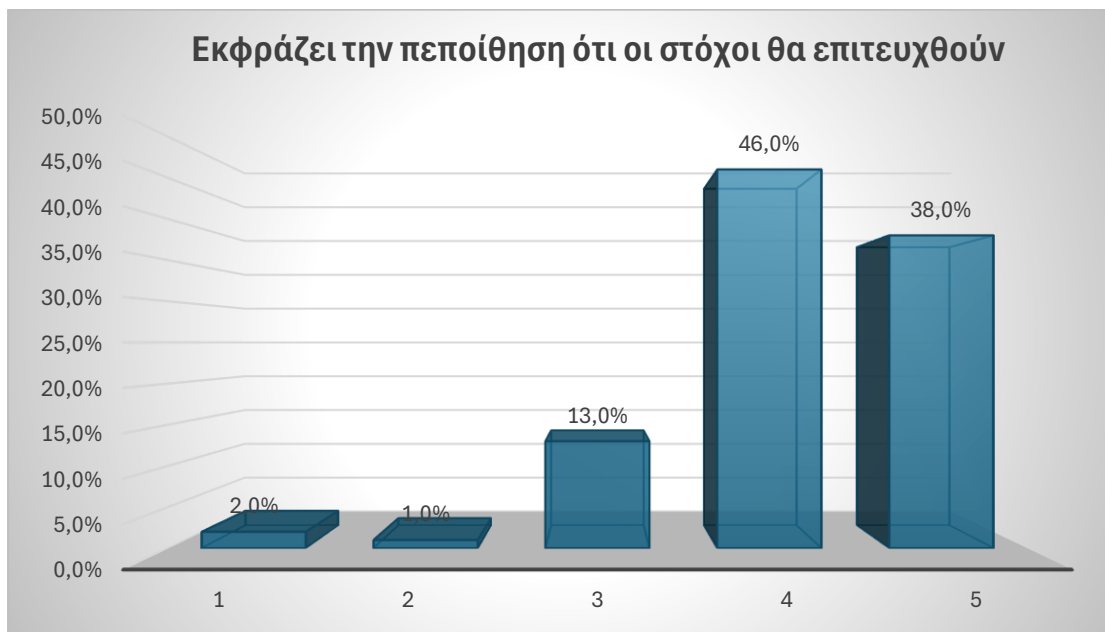
Γράφημα 6.18: η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.18, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. Το 2% του δείγματος δήλωσε καθόλου, το 4% δήλωσε μια φορά στο τόσο, το 17% μερικές φορές, το 37% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 40% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



Γράφημα 6.19: η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.19, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Το 2% του δείγματος δήλωσε καθόλου και μια φορά στο τόσο, το 14% μερικές φορές, το 44% αρκετά συχνά και τέλος το 38% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



Γράφημα 6.20: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.20, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι

θα επιτευχθούν. Το 2% του δείγματος δήλωσε καθόλου , το 1% δήλωσε μια φορά στο τόσο , το 13% μερικές φορές , το 46% αρκετά συχνά και τέλος το 38% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα .



Γράφημα 6.21: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενος ψάχνει όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.21, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους ψάχνει όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Το 2% του δείγματος δήλωσε καθόλου , το 5% δήλωσε μια φορά στο τόσο , το 16% μερικές φορές , το 33% αρκετά συχνά και τέλος το 44% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



Γράφημα 6.22: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενός τους τους παροτρύνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες.

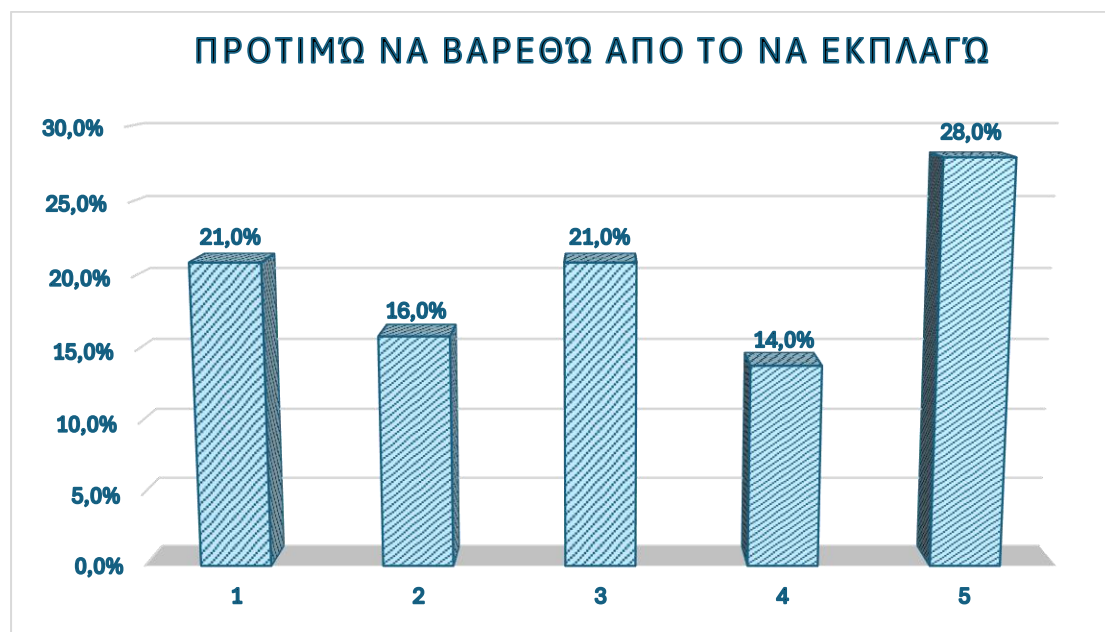
Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.22, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους παροτρύνει να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες. Το 3% του δείγματος δήλωσε καθόλου, και μια φορά στο τόσο, το 18% μερικές φορές, το 30% αρκετά συχνά και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό το 46% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.



Γράφημα 6.23: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν ο άμεσος προϊστάμενός τους, τους προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου

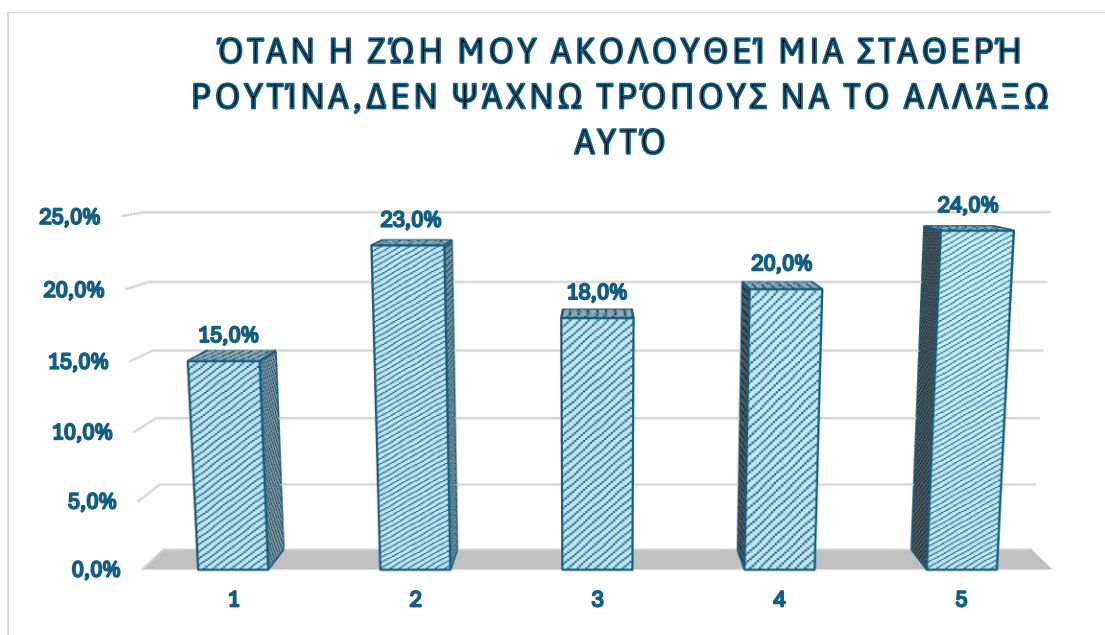
Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.23, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο ο άμεσος προϊστάμενός τους προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου. Το 3% του δείγματος δήλωσε καθόλου, και μια φορά στο τόσο, το 21% μερικές φορές, το 39% αρκετά συχνά και τέλος το 34% απάντησε συνηθώς αν όχι πάντα.

**Ανάλυση απαντήσεων αναφορικά με τις ερωτήσεις για την αλλαγή-μετασχηματισμό.**



Γράφημα 6.24: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το αν προτιμούν να βαρεθούν από το να εκπλαγούν.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.24, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση αν προτιμούν να βαρεθούν από το να εκπλαγούν. Το 21% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 16% διαφωνώ, το 21% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 14% συμφωνώ και τέλος το 28% συμφωνώ απόλυτα.



Γράφημα 6.25: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με το όταν η ζωή των ερωτηθέντων ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα δεν ψάχνουν τρόπους να το αλλάξουν αυτό.

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.25, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «όταν η ζωή τους ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα δεν ψάχνουν τρόπους να το αλλάξουν αυτό». Το 15% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 23% διαφωνώ, το 18% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 20% συμφωνώ και τέλος το 24% συμφωνώ απόλυτα.



Γράφημα 6.26: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου αυτό με αγχώνει».

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.26, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου αυτό με αγχώνει». Το 4% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 10% διαφωνώ, το 24% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 35% συμφωνώ και τέλος το 27% συμφωνώ απόλυτα.

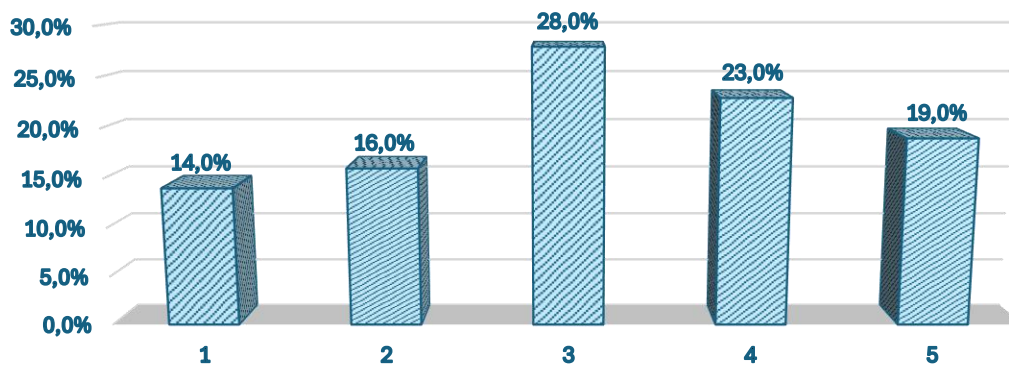


Γράφημα 6.27: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στην εταιρεία που εργάζομαι, είμαι κάπως σε ένταση.»

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.27, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στην εταιρεία που εργάζομαι είμαι κάπως ένταση». Το 5% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 9% διαφωνώ, το 34% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 28% συμφωνώ και τέλος το 24% συμφωνώ απόλυτα.



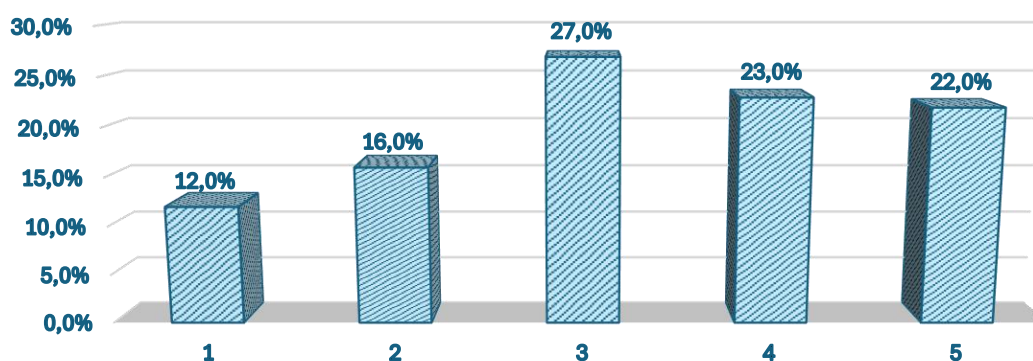
**ΌΤΑΝ ΚΑΠΟΙΟΣ ΜΕ ΠΙΕΖΕΙ ΝΑ ΑΛΛΑΞΩ ΚΑΤΙ,  
ΣΥΝΗΘΩΣ ΑΝΤΙΣΤΕΚΟΜΑΙ ΑΚΌΜΑ ΚΑΙ ΑΝ  
ΣΚΕΦΤΟΜΑΙ ΌΤΙ ΤΕΛΙΚΑ Η ΑΛΛΑΓΗ ΘΑ ΜΕ  
ΩΦΕΛΗΣΕΙ.**



Γράφημα 6.28: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει.»

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.28, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκεφτούμε ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει» Το 14% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 16% διαφωνώ, το 28% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 23% συμφωνώ και τέλος το 19% συμφωνώ απόλυτα.

**ΣΥΧΝΑ ΑΙΣΘΑΝΟΜΑΙ ΆΒΟΛΑ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ,  
ΑΚΌΜΑ ΚΙ ΑΝ ΑΥΤΕΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΟΥΝ  
ΤΗΝ ΖΩΗ ΜΟΥ.**





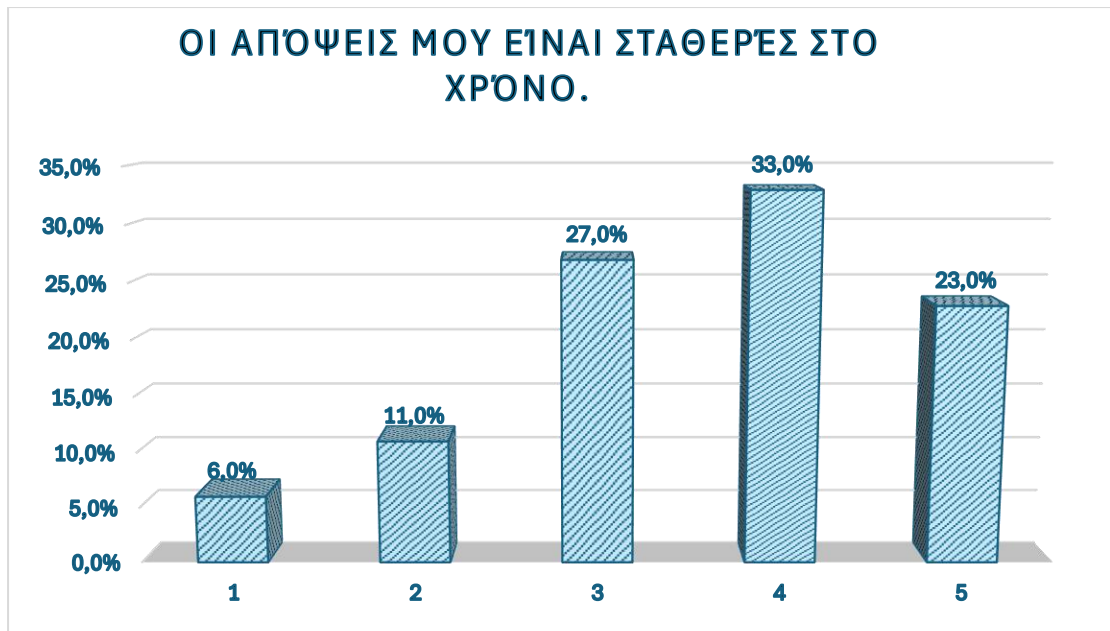
Γράφημα 6.29: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «συχνά αισθάνομαι άβολα με τις αλλαγές ακόμα και αν αυτές μπορούν να βελτιώσουν τη ζωή μου»

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.29, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «συχνά αισθάνομαι άβολα με τις αλλαγές ακόμα και αν αυτές μπορεί να βελτιώσουν τη ζωή μου». Το 12% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 16% διαφωνώ, το 27% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 23% συμφωνώ και τέλος το 22% συμφωνώ απόλυτα.



Γράφημα 6.30: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «δεν αλλάζω εύκολα γνώμη»

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.30, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «δεν αλλάζω εύκολα γνώμη». Το 10% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 16% διαφωνώ, το 25% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 30% συμφωνώ και τέλος το 17% συμφωνώ απόλυτα.



Γράφημα 6.31: Η κατανομή του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση «οι απόψεις μου είναι σταθερές στο χρόνο»

Όπως παρατηρούμε στο γράφημα 6.31, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό με τον οποίο οι ίδιοι τους εμπλέκονται με την ασάφεια και την αβεβαιότητα της αλλαγής και κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «η άποψή μου είναι σταθερές στο χρόνο». Το 6% του δείγματος δήλωσε διαφωνώ απόλυτα, το 11% διαφωνώ, το 27% ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, το 33% συμφωνώ και τέλος το 23% συμφωνώ απόλυτα.

## 6.2 Ανάλυση παλινδρόμησης και διαγράμματα διασποράς

Μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης διαπιστώνουμε τη σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ μιας εξαρτημένης μεταβλητής και μιας ανεξάρτητης. Πιο αναλυτικά μέσω της ανάλυσης παλινδρόμησης έχουμε τη δυνατότητα να δούμε την πιθανή ποσοτική σχέση μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και μίας ή περισσότερων ανεξάρτητων μεταβλητών με κύριο στόχο να προβλέψουμε τις τιμές της εξαρτημένης μεταβλητής με βάση διαφόρων τιμών των ανεξάρτητων μεταβλητών. (Αγιακλόγλου & Οικονόμου, 2019)

Στην παρούσα έρευνα προσπαθήσαμε να μελετήσουμε την πιθανή σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής (ηγεσίας) μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών (στρατηγική και μετασχηματισμός).

Για αυτό το λόγο χρησιμοποιήσαμε το υπολογιστικό φύλλο του excel έτσι ώστε να εξάγουμε την παλινδρόμηση, και τα διαγράμματα διασποράς τα οποία θα αναλυθούν ευθύς αμέσως.

### **Σχέση ηγεσίας-στρατηγικής**

Το παρακάτω διάγραμμα διασποράς μας δείχνει τη σχέση την οποία υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας και της στρατηγικής. Όπως παρατηρούμε από την γραφική απεικόνιση των δεδομένων του παρακάτω διαγράμματος το δείγμα βρίσκεται σχετικά κοντά στην ευθεία αυτό μας δείχνει ότι υπάρχει μια θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ της ηγεσίας και της στρατηγικής. Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα η εξίσωση της ευθείας είναι  $y=0,702x+0,9535$  και η κλίση της είναι θετική όσο πιο κοντά είναι οι παρατηρήσεις στην ευθεία θα λέγαμε ότι υπάρχει έντονη θετική συσχέτιση, όσο πιο μακριά βρίσκεται η παρατήρησης από την ευθεία η ισχυρή αυτή θετική σχέση γίνεται ολοένα και πιο ασθενής. Στην περίπτωση μας όπως προαναφέραμε κάποιες παρατηρήσεις βρίσκονται αρκετά κοντά στην εξίσωση της ευθείας και κάποιες άλλες λίγο πιο απόμακρα αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μας δίνει μια θετική σχέση όχι όμως πάρα πολύ ισχυρή. Τα προαναφερθέντα λεγόμενα επαληθεύονται από την ανάλυση παλινδρόμησης καθώς όπως παρατηρούμε στον πίνακα 1 το πολλαπλό  $R=0,712$  το  $R$  τετράγωνο= $0,50$ . Τα δεδομένα τα οποία εξάγουμε από τις παραπάνω τιμές είναι τα ακόλουθα:

**Συντελεστής προσδιορισμού R τετράγωνο:** στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συντελεστής προσδιορισμού R τετράγωνο είναι  $0,5074$ , ο εν λόγω συντελεστής λαμβάνει τιμές από μηδέν έως ένα σε περίπτωση που ο συγκεκριμένος συντελεστής ισούται με ένα λέμε ότι υπάρχει πλήρης γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών, αντιθέτως αν το  $R^2=0$  τότε δεν υπάρχει γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή του συγκεκριμένου συντελεστή, όσο δηλαδή πιο κοντά στη μονάδα βρίσκεται συγκεκριμένος συντελεστής τόσο καλύτερα ερμηνεύεται η μεταβλητότητα μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συντελεστής προσδιορισμού R τετράγωνο είναι  $0,5074$ , αυτό μας δείχνει πόσο καλά το μοντέλο εξηγεί τη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής. Στη συγκεκριμένη περίπτωση το  $50,74\%$  της διακύμανσης στη στρατηγική εξηγείται από την ηγεσία. Επίσης η συγκεκριμένη τιμή του συντελεστή προσδιορισμού μας δείχνει ότι υπάρχουν κι άλλοι πιθανοί παράγοντες που επηρεάζουν

τη στρατηγική οι οποίοι δεν έχουν ληφθεί στην ανάλυση παλινδρόμησης. Τέλος 0,5074 μας δείχνει ότι υπάρχει μια σχετικά καλή ερμηνευτική ικανότητα.

**Πολλαπλό  $r$  η συντελεστής γραμμικής συσχέτισης  $r$  :** ο εν λόγω συντελεστής παίρνει τιμές από -1 έως 1, έτσι αν το  $r=1$  τότε λέμε ότι υπάρχει. Θετική γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ενώ στην περίπτωση που είναι -1 αρνητική γραμμική συσχέτιση. Αν το  $r=0$  τότε λέμε ότι δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Τέλος όσο η τιμή του  $r$  πλησιάζει το ένα είναι δηλαδή πολύ κοντά στο ένα τότε λέμε ότι υπάρχει ισχυρή θετική συσχέτιση όσο τιμή απομακρύνεται από το ένα και προσεγγίζει το 0 τότε λέμε ότι η συσχέτιση αυτοί είναι ασθενείς αλλά θετική. Στην περίπτωση μας που η τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι 0,712 , μας δείχνει την ισχυρή θετική σχέση την οποία υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας(ανεξάρτητη μεταβλητή) με την στρατηγική(εξαρτημένη μεταβλητή). Λόγω αυτής της ισχυρής θετικής σχέσης που υπάρχει όσο αυξάνεται η ανεξάρτητη μεταβλητή αυξάνεται και η εξαρτημένη.

### **Ανάλυση διακύμανσης ANOVA**

#### **Σημαντικότητα της F**

Η σημαντικότητα της F η αλλιώς p-value μας δείχνει άμα το αποτέλεσμα της παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι σχεδόν μηδενική και επειδή είναι μικρότερο του 0,05 αυτό μας δείχνει ότι το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό και ότι η ηγεσία (ανεξάρτητη μεταβλητή) επηρεάζει σημαντικά την στρατηγική(εξαρτημένη μεταβλητή) .

#### **Βαθμοί ελευθερίας**

Ο βαθμοί ελευθερίας στην παλινδρόμηση είναι 1 διότι υπάρχει μια ανεξάρτητη μεταβλητή. Το υπόλοιπο έχει βαθμούς ελευθερίας  $N-2$  στην περίπτωση μας  $100-2=98$ . Και το σύνολο αποτελείται από το άθροισμα των βαθμών ελευθερίας που στο σύνολό τους είναι 99.

**Άθροισμα τετραγώνων παλινδρόμησης(SSR)-Άθροισμα τετραγώνων καταλείπων (SSE)-συνολικό άθροισμα τετραγώνων(SST)**

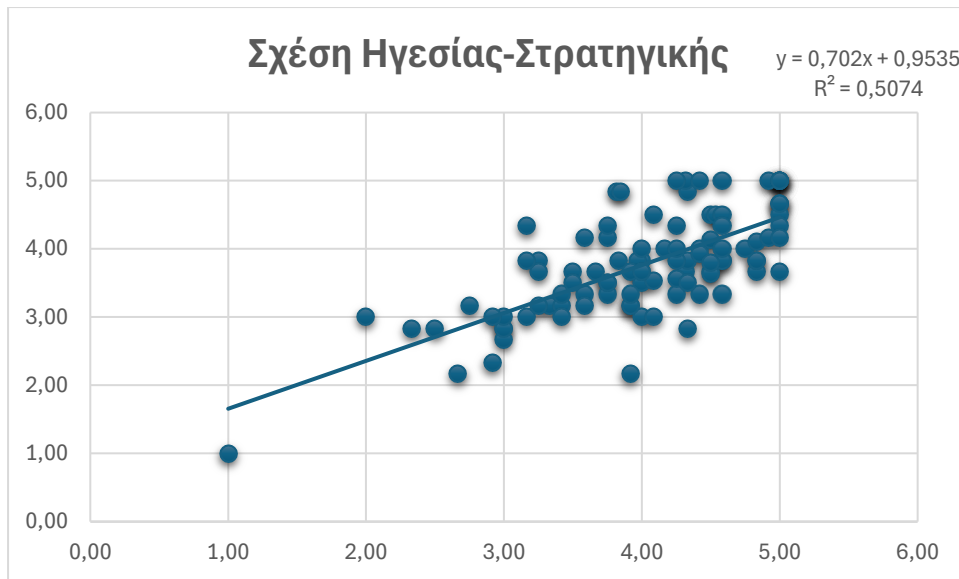
Όπως παρατηρούμε στο πίνακα 1 το άθροισμα των τετραγώνων της παλινδρόμησης  $SSR=28,18$ , το άθροισμα των τετραγώνων των καταλοίπων  $SSE=27,36$  και το συνολικό άθροισμα τετράγωνόν  $SST=55,54$ .

### **MS( Μέσο τετράγωνο)**

Το MS της παλινδρόμησης είναι επί τις ουσίας το μέσο τετράγωνο το οποίο βγαίνει άμα διαιρέσουμε το SSR με τους βαθμούς ελευθέριας στην περίπτωση μας είναι  $MS=28,18$  και στην περίπτωση των καταλοίπων δείρουμε το SSE με τους βαθμούς ελευθέριας των κατάλοιπων και βγαίνει 0,27. Επίσης το  $F=100,95$  το οποίο είναι ο λόγος του MS της παλινδρόμησης προς το MS των κατάλοιπόν.

### **Συντελεστές $\alpha, \beta$ της γραμμικής παλινδρόμησης**

Οι τιμές των συντελεστών  $\alpha, \beta$  όπως παρατηρούμε και στον πίνακα είναι 0,9534 και 0,7020 αντίστοιχα, επίσης το τυπικό σφάλμα του συντελεστή  $\alpha$  είναι 0,2856 ενώ το συντελεστή βήτα είναι 0,069. Στη συνέχεια του πίνακα παρατηρούμε το στατιστικό-t μέσω αυτού γίνεται ένας έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τους συντελεστες  $\alpha$  και  $\beta$ , πιο αναλυτικά για να προσδιορίσουμε το στατιστικό-t περνούμε το ηλίκο του εκάστοτε συντελεστή με τον αντίστοιχο τυπικό σφάλμα, στην συγκεκριμένη περίπτωση για τον συντελεστή  $\alpha$  είναι 3,338 ενώ για τον  $\beta$  10,04. Επίσης ή τιμή-p μας δείχνει ότι τόσο ο συντελεστής κλίσης αλλά και η σταθερά είναι στατιστικά σημαντικά διότι οι τιμές τους είναι πάρα πολύ μικρές προσεγγίζοντας το μηδέν και είναι μικρότερες από το 0,05.



Γράφημα 6.32: Διάγραμμα διασποράς το οποίο μας απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και στρατηγικής.

Πίνακας 6.1: Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής (ηγεσία) και της εξαρτημένης μεταβλητής(στρατηγική)

ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ								
<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>								
Πολλαπλό R		0,712332235						
R Τετράγωνο		0,507417212						
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο		0,502390857						
Τυπικό σφάλμα		0,528383752						
Μέγεθος δείγματος		100						
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ</b>								
	<i>βαθμοί ελευθερίας</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Σημαντικότητα F</i>			
Παλινδρόμηση	1	28,18454	28,1845398	100,9513285	9,5477E-17			
Υπόλοιπο	98	27,36056	0,27918939					
Σύνολο	99	55,5451						
	<i>Συντελεστές</i>	<i>τυπικό σφάλμα</i>	<i>t</i>	<i>τιμή-P</i>	<i>Κατώτερο 95%</i>	<i>Υψηλότερο 95%</i>	<i>Κατώτερο 95,0%</i>	<i>Υψηλότερο 95,0%</i>
Τεταγμένη επί την αρχή	0,953472028	0,285618	3,338282798	0,001192744	0,38667337	1,520271	0,38667337	1,520270685
M.O Ηγεσία	0,702035756	0,069872	10,04745383	9,5477E-17	0,563377034	0,840694	0,563377034	0,840694479

### Σχέση ηγεσίας-Μετασχηματισμού

Όπως αναφέραμε και προηγουμένως το παρακάτω διάγραμμα είναι ένα διάγραμμα διασποράς το οποίο μας δείχνει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας και του μετασχηματισμού όπως παρατηρούμε οι παρατηρήσεις και σε αυτή την περίπτωση βρίσκονται σχετικά κοντά στην εξίσωση της ευθείας, η εξίσωση της ευθείας είναι  $y=0,7215x+0,722$  και όπως παρατηρούμε η κλίση της είναι θετική( 0,7215). Το

διάγραμμα επιβεβαιώνει αυτή τη θετική σχέση που υπάρχει, διότι η γραμμή κινείται ανοδικά καθώς η ηγεσία (x) αυξάνεται. Επίσης ο y στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι η εξαρτημένη μεταβλητή (μετασχηματισμός) ενώ το x είναι η ανεξάρτητη μεταβλητή (ηγεσία). Το 0,7215 είναι ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής (ηγεσία) και επί τις ουσίας μας δείχνει πόσο μεταβάλλει το μετασχηματισμό αν αυξηθεί η ηγεσία κατά μία μονάδα, ενώ το 0,722 είναι η σταθερά εκείνο το σημείο δηλαδή που η ευθεία τέμνει τον άξονα τον y.

### **Συντελεστής προσδιορισμού R τετράγωνο:**

Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο συντελεστής προσδιορισμού R τετράγωνο είναι 0,4418. Αμα αναλύσουμε τη συγκεκριμένη τιμή συμπεραίνουμε ότι το 44,18% της διακύμανσης του μετασχηματισμού εξηγείται από την ηγεσία. Το υπόλοιπο ποσοστό που απομένει δηλαδή 55,82% της διακύμανσης δεν εξηγείται από το εν λόγω μοντέλο, αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το μετασχηματισμό που δεν περιλαμβάνονται στην παλινδρόμηση. Το 0,4418 είναι υψηλό αλλά όχι πάρα πολύ, τέλος αυτή η τιμή μας δείχνει ότι υπάρχει μια καλή ερμηνευτική ικανότητα.

**Πολλαπλό r η συντελεστής γραμμικής συσχέτισης r:** Στην περίπτωσή μας που η τιμή του συντελεστή γραμμικής συσχέτισης είναι 0,66, μας δείχνει την ισχυρή θετική σχέση την οποία υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας (ανεξάρτητη μεταβλητή) και του μετασχηματισμού (εξαρτημένη μεταβλητή). Λόγω αυτής της ισχυρής θετικής σχέσης που υπάρχει όσο αυξάνεται η ανεξάρτητη μεταβλητή αυξάνεται και η εξαρτημένη.

### **Ανάλυση διακύμανσης ANOVA**

#### **Σημαντικότητα της F**

Όπως είπαμε και προηγουμένως η σημαντικότητα της F ή αλλιώς p-value είναι αρκετά σημαντική διότι μέσω αυτής προσδιορίζουμε άμα η παλινδρόμηση είναι στατιστικά σημαντική, και σε αυτή την περίπτωση είναι σχεδόν μηδενική και αυτό μας δείχνει ότι το μοντέλο θεωρείται στατιστικά σημαντικό και η ηγεσία (ανεξάρτητη μεταβλητή) επηρεάζει σημαντικά τον μετασχηματισμό (εξαρτημένη μεταβλητή).

#### **Βαθμοί ελευθερίας**

Ο βαθμοί ελευθερίας στην παλινδρόμηση είναι ακριβώς ίδιοι με την προηγούμενη περίπτωση διότι έχουμε μια ανεξάρτητη μεταβλητή και το δείγμα είναι ίδιο και αμετάβλητο (100 συμμετέχοντες). Άρα οι βαθμοί ελευθερίας στην παλινδρόμηση είναι 1 και οι βαθμοί ελευθερίας του υπολοίπου είναι 98. Και το σύνολο αποτελείται από το άθροισμα των βαθμών ελευθερίας που στο σύνολό τους είναι 99.

### **Άθροισμα τετραγώνων παλινδρόμησης(SSR)-Άθροισμα τετραγώνων καταλοίπων (SSE)-συνολικό άθροισμα τετραγώνων(SST)**

Όπως παρατηρούμε στο πίνακα 2 το άθροισμα των τετραγώνων της παλινδρόμησης  $SSR=29,76$ , το άθροισμα των τετραγώνων των καταλοίπων  $SSE=37,60$  και το συνολικό άθροισμα τετραγώνων  $SST=67,37$ .

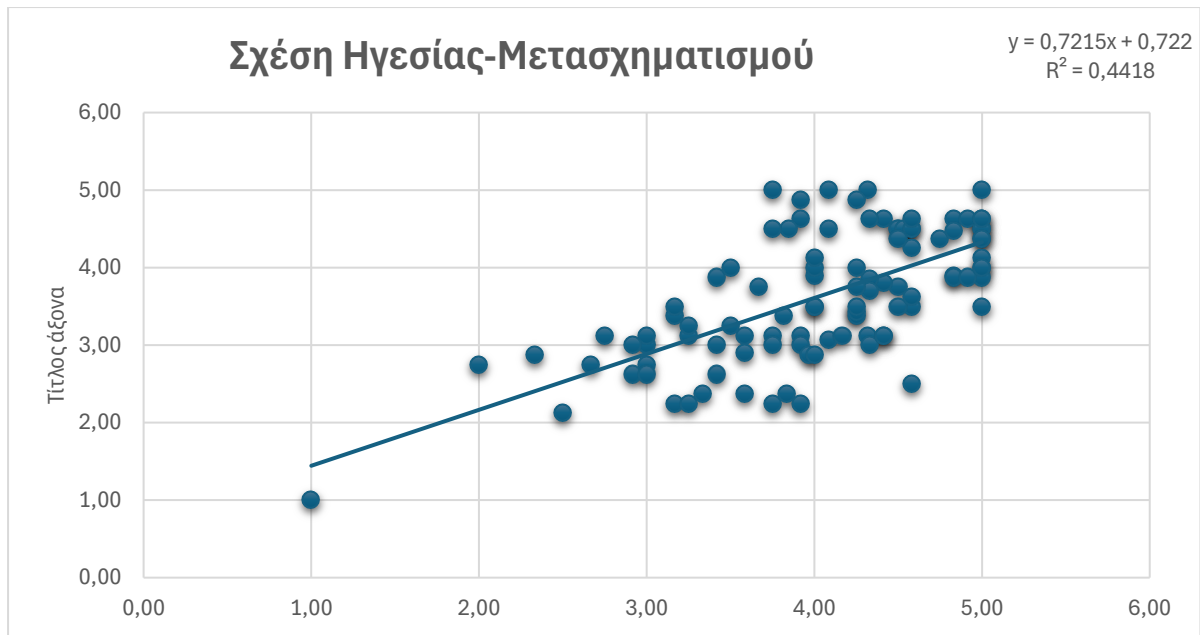
### **MS( Μέσο τετράγωνο)**

Το MS της παλινδρόμησης είναι επί τις ουσίας το μέσο τετράγωνο το οποίο βγαίνει άμα διαιρέσουμε το SSR με τους βαθμούς ελευθερίας, στην περίπτωση μας είναι  $MS=29,76$  και στην περίπτωση των καταλοίπων διαιρούμε το SSE με τους βαθμούς ελευθερίας των καταλοίπων βγαίνει 0,38. Επίσης το  $F=77,56$  το οποίο είναι ο λόγος του MS της παλινδρόμησης προς το MS των καταλοίπων.

### **Συντελεστές $\alpha, \beta$ της γραμμικής παλινδρόμησης**

Οι τιμές των συντελεστών  $\alpha, \beta$  όπως παρατηρούμε και στον πίνακα είναι 0,7219 και 0,7214 αντίστοιχα, επίσης το τυπικό σφάλμα του συντελεστή  $\alpha$  είναι 0,33 ενώ το συντελεστή βήτα είναι 0,081. Στη συνέχεια του πίνακα παρατηρούμε το στατιστικό-t μέσω αυτού γίνεται ένας έλεγχος στατιστικής σημαντικότητας για τους συντελεστές  $\alpha$  και  $\beta$ , πιο αναλυτικά για να προσδιορίσουμε το στατιστικό-t περνούμε το πηλίκο του εκάστοτε συντελεστή με τον αντίστοιχο τυπικό σφάλμα, στην συγκεκριμένη περίπτωση για το συντελεστή  $\alpha$  είναι 2,156 ενώ για τον  $\beta$  8,80. Επίσης η τιμή-p μας δείχνει ότι τόσο ο συντελεστής κλίσης αλλά και η σταθερά είναι στατιστικά σημαντικά διότι οι τιμές τους είναι πάρα πολύ μικρές προσεγγίζοντας το μηδέν και είναι μικρότερες από το 0,05.





Γράφημα 6.33: Διάγραμμα διασποράς το οποίο μας απεικονίζει τις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και μετασχηματισμού .

Πίνακας 6.2: Ανάλυση παλινδρόμησης μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής (ηγεσία) και της εξαρτημένης μεταβλητής(μετασχηματισμού)

ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ								
<i>Στατιστικά παλινδρόμησης</i>								
Πολλαπλό R	0,664690422							
R Τετράγωνο	0,441813358							
Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο	0,436117576							
Τυπικό σφάλμα	0,619470762							
Μέγεθος δείγματος	100							
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ								
	βαθμοί ελευθερίας	SS	MS	F	Σημαντικότητα F			
Παλινδρόμηση	1	29,76645426	29,76645426	77,5685152	4,6716E-14			
Υπόλοιπο	98	37,60691449	0,383744025					
Σύνολο	99	67,37336875						
	Συντελεστές	Τυπικό σφάλμα	t	τιμή-P	Κατώτερο 95%	Υψηλότερο 95%	Κατώτερο 95,0%	Υψηλότερο 95,0%
Τεταγμένη επί την αρχή	0,721991213	0,334854539	2,156133867	0,033520634	0,057483277	1,386499148	0,057483277	1,386499148
Μ.Ο Ηγεσία	0,721468395	0,0819171	8,807298973	4,6716E-14	0,558906575	0,884030215	0,558906575	0,884030215

## Κεφάλαιο 7

### Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε να εξετάσουμε τη σχέση που μπορεί να υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας της στρατηγικής καθώς επίσης και του μετασχηματισμού/αλλαγής μέσα σε μια επίκριση . Ξεκινήσαμε τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και στο πρώτο κεφάλαιο αναλύσαμε τη σημασία τόσο της ηγεσίας όσο και της οργανωσιακής κουλτούρας στις επιχειρήσεις αναφέροντας τους ορισμούς καθώς και τα μοντέλα που έχουν καταγραφεί στο πέρασμα των χρόνων τόσο για την ηγεσία όσο και την οργανωσιακή κουλτούρα. Κλείνοντας το εν λόγω κεφάλαιο διαπιστώσαμε την καταλυτική σημασία που έχει ο αποτελεσματικός ηγέτης για την επιτυχία ενός οργανισμού, διότι είναι αυτός ο οποίος ενθαρρύνει και καθοδηγεί τους εργαζομένους έτσι ώστε εκπληρώσουν τους στόχους που έχουν τεθεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έγινε λόγος για την επίδραση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις και το πόσο σημαντική είναι έτσι ώστε να επέλθει η ανάπτυξη και η εξέλιξη. Διατυπώθηκε μια σειρά από ορισμούς έτσι όπως έχουν καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία, στη συνέχεια διατυπώθηκε το μοντέλο στρατηγικής διοίκησης και τα οφέλη αυτού, επίσης αναπτύχθηκαν οι θεωρίες οργανωτικής στρατηγικής που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα η έννοια των πόρων και των ικανοτήτων, η θεωρία των 5 δυνάμεων του πόρτερ, και το κεφάλαιο έκλεισε με την ανάπτυξη των 3 επιπέδων στρατηγικής. Τέλος κλείνοντας το κεφάλαιο κατανοήσαμε το πόσο σημαντική είναι η στρατηγική τόσο για την επίτευξη των στόχων του ίδιου του οργανισμού αλλά και τη βιωσιμότητά του, διότι η στρατηγική είναι αυτή που θέτει κατευθύνσεις και κατευθυντήριες γραμμές έτσι ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη πώς να κινηθούν ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην σημασία του μετασχηματισμού και της αλλαγής στις επιχειρήσεις. Αρχικά διατυπώσαμε τους ορισμούς έτσι όπως έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία στο πέρασμα των χρόνων, εν συνεχεία αναπτύξαμε τα διάφορα μοντέλα αλλαγών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις όπως για παράδειγμα το μοντέλο αλλαγών του Kurt Lewi, το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών ADKAR κτλπ,

καθώς και τους τύπους επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Κλείνοντας το κεφάλαιο κατανοήσαμε το πόσο σημαντική είναι η αλλαγή και ο μετασχηματισμός μέσα σε μια επιχείρηση έτσι ώστε να συνεχίσει η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναφερθήκαμε στην αντίσταση της αλλαγής, διατυπώσαμε την έννοια της αντίστασης στην αλλαγή, καθώς επίσης και τους λόγους που δημιουργούν την αντίσταση στην αλλαγή, επίσης αναφέρθηκαν τρόποι έτσι ώστε να περιοριστεί και να εξαλειφθεί αυτό το φαινόμενο. Κλείνοντας το κεφάλαιο κατανοήσαμε το πόσο σημαντική είναι η καταστολή αυτής έτσι ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να υλοποιήσει με επιτυχία την αλλαγή και το μετασχηματισμό έτσι ώστε να συνεχίσει να είναι βιώσιμη.

Η εμπειρική ανάλυση η οποία αναλύθηκε εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο χωρίστηκε σε 4 άξονες. Σε ερωτήσεις που αφορούσαν δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα το φύλο ηλικία το μορφωτικό επίπεδο, σε ερωτήσεις που αφορούν κατά κύριο λόγο τη στρατηγική, την ηγεσία και τέλος σε ερωτήσεις που αφορούσαν το μετασχηματισμό. Όσον αφορά τον πρώτο άξονα, τις ερωτήσεις δηλαδή που αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος ήταν άντρες με πολύ μικρό προβάδισμα 51% έναντι 49% των γυναικών, η πλειοψηφία του δείγματος και συγκεκριμένα το 30% ανήκε στην ηλικιακή κλίμακα 26-35, ενώ σχεδόν το 60% του δείγματος ήταν απόφοιτοι μεταπτυχιακού προγράμματος.

Όσον αφορά τις ερωτήσεις του δεύτερου άξονα και πιο αναλυτικά τις ερωτήσεις αναφορικά με τη στρατηγική ο απώτερος στόχος της έρευνας ήταν να κατανοήσουμε αν οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα εφαρμόζουν κάποια συγκεκριμένη στρατηγική. Τα αποτελέσματα αναφορικά με τις στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις μας έδειξαν τα παρακάτω:

- **Αύξηση μεριδίου αγοράς σε υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές:** η πλειοψηφία του δείγματος εφαρμόζει την εν λόγω στρατηγική σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό και συγκεκριμένα στο 56% συνολικά
- **Εισαγωγή υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές:** η πλειοψηφία του δείγματος εφαρμόζει την εν λόγω στρατηγική

κυρίως σε μέτριο έως υψηλό βαθμό με το ποσοστό να ανέρχεται στο 59% συνολικά

- **Αύξηση πωλήσεων μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών:** η πλειοψηφία του δείγματος εφαρμόζει τη συγκεκριμένη στρατηγική σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό σε ποσοστό 66% συνολικά
- **Διαφοροποίηση σε σχετικά προϊόντα/υπηρεσίες:** Πάνω από το 60% και συγκεκριμένα το 63% εφαρμόζει την εν λόγω στρατηγική σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό.
- **Διαφοροποίηση σε τελείως νέα προϊόντα/υπηρεσίες:** Το 55% του δείγματος εφαρμόζει την εν λόγω στρατηγική σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό.
- **Ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρος των δραστηριοτήτων σας:** στην συγκεκριμένη περίπτωση η εφαρμογή σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό ανέρχεται στο 45% το οποίο είναι πολύ χαμηλότερο από τις προηγούμενες στρατηγικές.
- **Στρατηγικές συμμαχίες:** τέλος το 55% των επιχειρήσεων εφαρμόζεται η εν λόγω στρατηγική σε υψηλό ή πολύ υψηλό βαθμό.

Όσον αφορά τον τρίτο άξονα των ερωτήσεων δηλαδή τις ερωτήσεις που αφορούσαν τον τρόπο που ασκείται η ηγεσία όπως αναφέραμε και προηγουμένως και συγκεκριμένα στο κεφάλαιο 5.4, οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αντλήθηκαν από το πολυπαραγοντικό ερωτηματολόγιο ηγεσίας. Στόχος αυτών των ερωτήσεων ήταν να κατανοήσουμε κατά πόσο και αν οι εκάστοτε ηγέτες εμπνέουν, κινητοποιούν και παρακινούν τους εργαζομένους τους, έτσι ώστε να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν.

Τα αποτελέσματα έδειξαν τα εξής:

- **Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις:** Το 61% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» πιστεύει ότι ο άμεσα προϊστάμενος του αναφέρονται στις προσωπικές τους αξίες και πεποιθήσεις, και αυτό μας δείχνει ότι ο τρόπος που ασκείται η ηγεσία έχει ισχυρή βάση σε ηθικές αρχές.
- **Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων:** Το 67% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» θεωρεί ότι οι προϊστάμενοί τους λαμβάνουν πολύ σοβαρά στα υπόψιν τους της ηθικές συνέπειες των αποφάσεών που λαμβάνουν. Αυτό

μας δείχνει ότι οι ηγέτες στοχεύουν σε αποφάσεις που προάγουν την ακεραιότητα και κατ'επέκταση την ηθική ευθύνη .

- **Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής:** Το 71% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» κατανοούν ότι οι προϊστάμενοί τους δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο να δημιουργηθεί ένα κοινό όραμα . Η δημιουργία κοινού οράματος είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία της μετασχηματιστικής ηγεσίας διότι μέσω αυτής ενθαρρύνετε η συμμετοχή των εργαζομένων έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.
- **Αισθάνεται περήφανος που δουλεύω μαζί του:** Το 76% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» αισθάνονται ότι οι προϊστάμενοί τους είναι υπερήφανοι που δουλεύουν μαζί τους.
- **Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον:** Το 69% των εργαζομένων δήλωσε ότι «συχνά ή πάντα» οι προϊστάμενοί τους βάζουν το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό τους συμφέρον.
- **Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης:** Το 76% των συμμετεχόντων «συχνά ή πάντα» πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοί τους αποπνέουν αίσθημα δύναμης και εμπιστοσύνης.
- **Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον:** Το 77% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» ανέφεραν ότι ο προϊστάμενος τους μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον.
- **Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν:** Το 86% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» πιστεύει ότι οι προϊστάμενοί τους Εκφράζονται με ενθουσιασμό για τους στόχους που θα επιτευχθούν. Αυτό επί της ουσίας δημιουργεί ένα αρκετά θετικό, και αυτός ο ενθουσιασμός περνάει ουσιαστικά τους εργαζομένους.
- **Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν:** Το 84% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» πιστεύει ότι οι προϊστάμενοί τους εκδηλώνουν την πεποίθησή τους ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν, αυτό επί της ουσίας δημιουργεί ένα θετικό κλίμα και ενισχύει στην ουσία την αυτοπεποίθηση της ομάδας.
- **Ψάχνει όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων:** Το 77% των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» πιστεύει ότι ο προϊστάμενοί τους ψάχνουν όλες τις οπτικές γωνίες κατά αντιμετώπιση των προβλημάτων.

- **Με παροτρύνει να βλέπω τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες:** Το 76 % των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» παροτρύνεται από τα ανώτερα στελέχη να βλέπουν τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αυτό ουσιαστικά είναι αδύνατο σε εργαζομένους να έχουν πολυδιάστατη σκέψη η οποία βοηθάει στο να αντιμετωπιστούν πιο γρήγορα τα προβλήματα.
- **Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου:** Το 73 % των εργαζομένων «συχνά ή πάντα» πιστεύει ότι οι προϊστάμενοι τους προτείνουν νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί ολοκλήρωση ενός έργου.

Συμπερασματικά οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αξιολογούν θετικά τη μετασχηματιστική ηγεσία που ασκούν τα ανώτερα στελέχη τους, η οποία κατά κύριο λόγο δίνει έμφαση στην συλλογικότητα, την ηθική, και την εμπιστοσύνη.

Όσον αφορά τον τέταρτο και τελευταίο άξονα των ερωτήσεων αυτές επικεντρώθηκαν κατά κύριο λόγο στο πώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα που προκύπτουν από τις αλλαγές τόσο στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας έδειξαν τα ακόλουθα:

**Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ:** ένα αρκετά υψηλό ποσοστό και συγκεκριμένα το 42% συμφωνεί η συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι προτιμάει να βαρεθεί από τον εκπλαγεί. Αυτό στην ουσία μας δείχνει ότι οι άνθρωποι προτιμούν να διαμορφώσουν την καθημερινότητά τους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να δημιουργήσουν μια σταθερή ρουτίνα ακόμα και αν αυτό τους οδηγεί στο να βαρεθούν.

**Όταν η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, δεν ψάχνω τρόπους να το αλλάξω αυτό:** στη συγκεκριμένη ερώτηση το δείγμα ακολουθεί την ίδια τάση με την προηγούμενη ερώτηση πιο αναλυτικά το 44% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι προτιμάει η ζωή τους να ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα και δεν ψάχνουν τρόπους να το αλλάξουν αυτό. Ουσιαστικά οι άνθρωποι προτιμούν τις σταθερές τους καθημερινές συνήθειες από τα απρόβλεπτο .

**Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, αυτό με αγχώνει:** το 62% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι αγχώνονται αν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου αν δηλαδή τα πράγματα δεν πάνε όπως τα έχουν υπολογίσει.

**Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στην εταιρεία που εργάζομαι , είμαι κάπως σε ένταση:** Το 53% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι όταν πληροφορούνται για αλλαγές στην εταιρεία που εργάζονται αυτό τους προκαλεί ένταση και άγχους, δηλαδή τους διακατέχει ένα αίσθημα ανασφάλειας και ανησυχίας

**Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει:** ένα αρκετά υψηλό ποσοστό και συγκεκριμένα το 42% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι αντιστέκονται στις αλλαγές ακόμα και αν αυτές είναι προς όφελός τους.

**Συχνά αισθάνομαι άβολα με τις αλλαγές, ακόμα κι αν αυτές μπορεί να βελτιώσουν την ζωή μου:** το 45% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι αισθάνονται άβολα με τις αλλαγές ακόμα και αν αυτές θα βελτιώσουν τη ζωή τους.

**Δεν αλλάζω εύκολα γνώμη:** το 47% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι δεν αλλάζει εύκολα γνώμη.

**Οι απόψεις μου είναι σταθερές στο χρόνο:** το 56% του δείγματος συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το γεγονός ότι οι απόψεις τους είναι σταθερές των χρόνων.

Τα ευρήματα της έρευνάς μας δείχνουν ότι ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων εμφανίζει άγχος και αντίσταση απέναντι στην αλλαγή. Προτιμούν μια σταθερή καθημερινότητα και δυσκολεύονται αρκετά στο να αποδεχθούν την αβεβαιότητα και τις αλλαγές που ενδεχομένως θα πρέπει να λάβουν στην εταιρεία την οποία εργάζονται. Όλο αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη διαδικασία μετασχηματισμού μέσα σε μια επιχείρηση και αποτελεί πρόκληση για όλους τους ηγέτες που επιδιώκουν να προωθήσουν και να υλοποιήσουν τις αλλαγές.

Κλείνοντας την εμπειρική ανάλυση η παλινδρόμηση μας έδειξε ότι υπάρχει θετική σχέση τόσο μεταξύ της ηγεσίας και της στρατηγικής αλλά και της ηγεσίας και του μετασχηματισμού. Σε αυτό το συμπέρασμα καταλήξαμε τόσο από τα διαγράμματα διασποράς που οι παρατηρήσεις ήταν σχετικά κοντά στην εξουσία της ευθείας, αλλά και από τις τιμές τόσο του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$ , αλλά και του συντελεστή συσχετίσεις.

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο έρευνας

#### Διπλωματική Εργασία «Η σημασία της στρατηγικής και της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μετασχηματισμού».



**B** *I* U ↻ ✕

Στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Η σημασία της στρατηγικής και της ηγεσίας στη διαμόρφωση ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μετασχηματισμού» δημιουργήθηκε το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

Η συμβολή σας σε αυτό το στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας κρίνεται καθοριστική και απαραίτητη καθώς με την εμπειριστατωμένη άποψη, τις γνώσεις και τις εμπειρίες σας, θα συμβάλετε σημαντικά στην ολοκλήρωση της έρευνας.

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν, είναι αυστηρά ανώνυμα και θα επεξεργαστούν αποκλειστικά και μόνο για το σκοπό της έρευνας.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας καθώς και για το χρόνο που θα διαθέσετε για να απαντήσετε το ερωτηματολόγιο, παραμένω στη διάθεση σας για οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία ή διευκρίνιση.

Φοιτητής , Γρηγοριάδης Παναγιώτης, email: grigoriadis.p@yahoo.com



Φύλο \*

- Άνδρας
- Γυναίκα
- Άλλο
- Δεν θα ήθελα να απαντήσω



Σε ποια ηλικιακή κλίμακα ανήκετε; \*

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- >55

Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας; \*

- Βασική Εκπαίδευση
- Ανώτερη Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- Κάτοχος PhD (Διδακτορικού)

Ποιος είναι ο χρονικός ορίζοντας για το στρατηγικό σχεδιασμό στην εταιρεία σας; \*

- 1 χρόνο
- από 1 έως 3 χρόνια
- πάνω από 3 χρόνια

### Επιχειρησιακή Στρατηγική



Παρακαλώ εκτιμήστε το βαθμό στον οποίο τα ακόλουθα χαρακτηρίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική σας. (1 πολύ χαμηλός έως μηδενικός..5 πολύ υψηλός)

Αύξηση μεριδίου αγοράς σε υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες στις υπάρχουσες αγορές. \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Εισαγωγή υπαρχόντων προϊόντων/υπηρεσιών σε νέες γεωγραφικές περιοχές. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αύξηση πωλήσεων μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων/υπηρεσιών. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφοροποίηση σε σχετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Διαφοροποίηση σε τελείως νέα προϊόντα/υπηρεσίες. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ανάθεση σε εξωτερικούς συνεργάτες μέρος των δραστηριοτήτων σας. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σύναψη στρατηγικών συμμαχιών. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ηγεσία



Σας ζητείται να κρίνετε πόσο συχνά ο άμεσα προϊστάμενος σας εκδηλώνει τις παρακάτω συμπεριφορές (0 καθολου, 1 μια φορά στο τόσο, 2 μερικές φορές, 3 αρκετά συχνά, 4 συνήθως αν όχι πάντα)

Αναφέρεται στις δικές του/της σημαντικές αξίες και πεποιθήσεις. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Σκέφτεται τις ηθικές συνέπειες των αποφάσεων. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δίνει έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει μια συλλογική αίσθηση της αποστολής. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αισθάνεται περήφανος που δουλεύει μαζί του. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Βάζει το καλό της ομάδας πιο πάνω από το προσωπικό του/της συμφέρον. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Αποπνέει αίσθηση δύναμης και εμπιστοσύνης. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Μιλάει με αισιοδοξία για το μέλλον. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Μιλάει με ενθουσιασμό για τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Εκφράζει την πεποίθηση ότι οι στόχοι θα επιτευχθούν. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Ψάχνει όλες τις οπτικές γωνίες κατά την αντιμετώπιση των προβλημάτων. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

Με παροτρύνει να βλέπω τα πράγματα από πολλές διαφορετικές οπτικές γωνίες. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Προτείνει νέους τρόπους προσέγγισης με τους οποίους μπορεί να επιδιωχθεί η ολοκλήρωση ενός έργου. \*

0	1	2	3	4
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Αλλαγή-Μετασχηματισμός.



Οι παρακάτω ερωτήσεις αναφέρονται στον τρόπο που ζείτε και εμπλέκεστε προσωπικά με την ασάφεια, την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα των αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των δραστηριοτήτων της επιχείρησής σας. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας με τον αντίστοιχο αριθμό στις παρακάτω προτάσεις.(1 διαφωνώ απόλυτα,2 διαφωνώ,3 ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ,4 συμφωνώ,5 συμφωνώ απόλυτα)



Προτιμώ να βαρεθώ από το να εκπλαγώ. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Όταν η ζωή μου ακολουθεί μια σταθερή ρουτίνα, δεν ψάχνω τρόπους να το αλλάξω αυτό. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Όταν τα πράγματα δεν πάνε βάσει σχεδίου, αυτό με αγχώνει. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Όταν πληροφορούμαι για αλλαγές στην εταιρεία που εργάζομαι, είμαι κάπως σε ένταση. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, συνήθως αντιστέκομαι ακόμα και αν σκέφτομαι ότι τελικά η αλλαγή θα με ωφελήσει. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Συχνά αισθάνομαι άβολα με τις αλλαγές, ακόμα κι αν αυτές μπορεί να βελτιώσουν την ζωή μου. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

⋮

Δεν αλλάζω εύκολα γνώμη. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι απόψεις μου είναι σταθερές στο χρόνο. \*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

- Αγιακλόγλου, Χ. Ν., & Οικονόμου, Γ. Σ. (2019). Μέθοδοι Προβλέψεων & Ανάλυσης Αποφάσεων (Γ'ΕΚΔΟΣΗ.). Αθήνα: Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). Στρατηγικό μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Βασίλης, Π. Μ. (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία. Μπένου, Αθήνα.
- Θερίου, Ν. (2005). Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Κρητική.
- Πασιαρδής, Π. (2014) Εκπαιδευτική ηγεσία. Από την περίοδο της ευμενούς αδιαφορίας στη σύγχρονη εποχή. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Κουράκος, Μ., Καυκιά, Θ.,(2018). Οργανωσιακή κουλτούρα. Η σημασία της για τους παρόχους και τους λήπτες των υπηρεσιών υγείας.
- Μαλάμου, Θ. Ανάλυση(2020).Ανάλυση SWOT Νοσηλευτικής Υπηρεσίας σε Υγειονομικούς Οργανισμούς.
- Μεντής, Α. Φ. Α. (2021). Θεωρίες ηγεσίας και management Το εννοιολογικό πλαίσιο και οι εφαρμογές στις υπηρεσίες υγείας. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 38(2).
- Μπουραντάς, Δ. (2002). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο. *Σύγχρονες Πρακτικές*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Μπουραντάς, Δ. (2005). Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαδάκης, Β. (2018). στρατηγική σκέψη και πρακτική.
- Ρωσσίδης,Ι., Μπέλιας,Δ., Ασπρίδης, Γ.,(2019). «Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία». Αθήνα : Εκδόσεις Τζιόλα
- Σαρσέντης Β.Ν, «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», Αθήνα (1996) Εκδόσεις:Μπένου

Τερζίδης, Κ., (2011). Μάνατζμεντ – Στρατηγική Προσέγγιση. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Εκδόσεις:Interbook

## Ξένη

Amoroso, P. F. (2002). The impact of principals' transformational leadership behaviors on teacher commitment and teacher job satisfaction.

Abduramanova, D., & Rasulmetova, S. (2020). Understanding the relationship of language culture and society. *Academic research in educational sciences*, (3), 1262-1265.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management decision*, 36(5), 289-301.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior* (pp. 11-39). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

ANSOFF, H., MCDONNELL, E. *Implanting strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall, 1990. ISBN 01-3451-808-X.

Avolio, B.J., Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond.

Bainbridge, C. (1996), *Designing for change: A practical guide to business transformation*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Bardoel, E. A., Pettit, T. M., De Cieri, H., & McMillan, L. (2014). Employee resilience: An emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(3), σσ. 279-297.



- Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1998), Management. Boston: McGraw-Hill Co.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bass, B. M. & Bass, R., 2008. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Application*. Fourth ed. New York, NY 10020: Free Press
- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership (3rd ed.)*. New York: The FreePress.
- Becker, G.S. (1964). 'Human capital', New York: Columbia
- Bennett, J. (2004). 8. Organisational strategy. *Intelligent buildings*, 227.
- Blake, J., & Lawrence, P. (1989). *The abc of management*. London: Cassel Educational.
- Boca, G. D. (2013). ADKAR model vs. quality management change. In *International Conference Risk in Contemporary Economy; Faculty of Economics and Business Administration, Dunarea de Jos University of Galati: Galati, Romania*.
- Boyacigiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Boyatzis, RE (2006). Resonant leadership. EAΣE, CEO Conference, Athens.
- Boyd, B. L. (2001). Bringing leadership experiences to inner-city youth. *Journal of Extension*, 39(4), 1-5.
- Brumagim, A. L. (1994), "A hierarchy of corporate resources", *Advances in Strategic Management*, 10A, pp. 81-112.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
- Budiwati, S. D., & Langi, A. Z. (2013). E-learning activity based on EMM and ADKAR change management for elementary schools. *ISICO 2013, 2013*.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buye, R. (2021). Critical examination of the PESTEL Analysis Model. *Project: Action Research for Development*.

- Bovey, W. H., & Hede, A. (2001). Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of managerial psychology*, 16(7), 534-548.
- Bovey, W.H., and Hede, A. (2001), "Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes", *Leadership and Organization Development Journal*, Vol 22, pp. 372-82.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Calder, A. M. (2013). *Organizational Change: Models for Successfully Implementing Change*. Published Thesis, Utah State University, Logan, USA.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organization culture. *Handbook of organization development*, 14(5), 2-18
- Castillo, C., Fernandez, V., & Sallan, J. M. (2018). The six emotional stages of organizational change. *Journal of organizational change management*, 31(3), 468-493.
- Caves, R.E. (1980). 'Industrial organization, corporate strategy and structure', *Journal of Economic Literature*
- Certo, S.C. & Certo, T. (2011), *Modern Management: Concepts and Skills*. 12ος Έκδ. Prentice Hall.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: History of the industrial enterprise*. MIT.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management-The social interaction perspective. *International journal of information management*, 27(2), 104-118.
- Coch, L., & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, 1(4), 512-532.

- Coleman, J. (2013). Six components of a great corporate culture. *Harvard Business Review*
- Collins, J. (2012). Good to great: Why some companies make the leap and others don't. *Borneo Journal of Religious Studies (BJRS)*, 1, 137-140.
- Collis, D.J. and Montgomery, C.A. (1995), "Competing on resources: strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 4, pp. 118-28.
- Creasy, T.J (2003) - *Change Management : the people side of Change*
- Creighton, J. L. (2005). *The public participation handbook: Making better decisions through citizen involvement*. John Wiley & Sons.
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human relations*, 69(1), 33-60.
- Daft, R.L. (1995), *Organizational Theory and Design*, West Publishing, St Paul, MN.
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
- Delval, M. P., & Fuentes, C. M. (2003). Resistance to change a literature review and empirical study management decision. Retrieved 3rd March 2011 from ultip
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *The Journal of applied behavioral science*, 35(1), 25-41
- Dess, G. G., Lee, S.H., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2019). *Στρατηγική Διοίκηση θεωρίες και Εφαρμογές*. Αθήνα. Εκδόσεις: Τζιόλα.
- Drucker, P. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Revised Edition. New York: Harper Paperbacks.
- Dzewaltowski, D. A., Noble, J. M., & Shaw, J. M. (1990). Physical activity participation: social cognitive theory versus the theories of reasoned action and planned behavior. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 12(4).
- Fey, C. F., Adaeva, M., & Vitkovskaia, A. (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in Russia?. *International business review*, 10(6), 615-643

- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*, 12(1), 35-50.
- Fandray, D. (2003). Winds of Change: Stay ahead by leading change, not managing it. *Continental Magazine*, August
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Glasman, N. S., & Glasman, L. D. (1997). Connecting the preparation of school leaders to the practice of school leadership. *Peabody Journal of Education*, 72(2), 3-20.
- GLUECK, W. Business policy, strategy formation, and management action. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1976. ISBN 00-7023-514-7.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Greenberg, J. & Baron R.A. (2002), *Behaviour in organizations*. Prentice Hall. New Jersey.
- Greenberg, J. & Baron R.A. (2002), *Behaviour in organizations*. Prentice Hall. New Jersey.
- Harvard Business Review. (2011). *HBR's 10 must reads on leadership*. Harvard Business Press.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. Στο G. Lindzey, E. Aronson (Eds.). *The handbook of social psychology*. (3rd edition). New York: Random House.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H., 1988. *Management and Organizational Behavior*. 5 ed. Englewood Cliffs (New Jersey): Prentice-Hall
- Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, Anchor Books , A division of Random House Inc, New York.
- Hofstede, G.,(1980), "Motivations, leadership and organization: Do American theories apply abroad?", *American Management Associations*.
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*.

- Hout, T. M., & Ghemawat, P. (2010). China vs the World. *Harvard Business Review*, 88(12), 94-103.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- Hiatt, J. M. and Creasey T. J. (2003). *Change Management: The People Side of Change*. Prosci.
- Irawan, M. O., & Daud, B. (2021). Exploring the proper cultural content in Indonesian EFL textbooks viewed from intercultural perspectives. *English Education Journal*, 12(1), 122-140.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995), "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments", *Human Resource Management: Critical Perspe.*
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2011). Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Κριτική.
- Jex, S.M., (2002), *Organizational Psychology: A scientist-practitioner approach*, New York, John Wiley & Sons Inc.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations*, (2nd edition), New York John Wiley.
- Kotler J., Keller J., (2006) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*, 12η Αμερικανική έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture. *Journal of nursing management*, 14(3), 188-194.
- Kotter J. and Heskett J. (1992) 'Corporate Culture and Performance', Free Press / UK : Macmillan.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual foundations of the balanced scorecard. *Handbooks of management accounting research*, 3, 1253-1269.
- Kaplan, R & Norton, D (1996a): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, Jan-Feb
- Kaplan R. and Norton D., (1996). *The Balanced Scorecard*, HBS Press

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & leadership*, 33(3), 41-46.
- Kim, K. W., & Cho, Y. H. (2020). The moderating effect of managerial roles on job stress and satisfaction by employees' employment type. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8259.
- Kent, R. H. (2011). Unfreeze/refreeze: A simple change model. *The Mansis Developmant Corporation*.
- Kotter, J. (1996). Ηγέτης στις αλλαγές. Αθήνα: Κριτική
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge
- Kotter, J. P., Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). *HBR's 10 must reads on change management (including featured article "Leading Change," by John P. Kotter)*. Harvard Business Press.
- Kotter, J.P. and Schlesinger, L. (1979), "Choosing strategies for change", Harvard Business Review, Vol. 57 No. 2, pp.106–114
- Kanter, R. M. (1985). Managing the human side of change. *Management review*, 74(4).
- Kanter, R. M. (1990). *When giants learn to dance*. Simon and Schuster.
- Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review of unpublished research. *Educational administration quarterly*, 48(3), 387-423.
- Lickert, R. (1967). The human organization: its management and value. *New York*.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & organization development journal*, 16(5), 16-21.
- Law J., (2009), A Dictionary of Business and Management, 5th ed., Oxford University Press.

- Lippitt, R., Watson, J. and Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Lewin, K. (1951). Intention, will and need.
- Likert, R. (1967), *The human organization*, McGraw-Hill, New York.
- Landaeta, R. E., Mun, J. H., Rabadi, G., & Levin, D. (2008). Identifying sources of resistance to change in healthcare. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, 9(1), σσ. 74-96.
- McCarthy, D., Minichiello, R. and Curran, J. *Business policy and strategy: Concepts and readings*, Homewood/Illinois: Irwin, 1975. ISBN 02-5601-680-1. [46]
- MCNICHOLS, T. *Policy making and executive action*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1977.
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- Morgan, J.S. (1972), *Managing change*, Mc Graw-Hill Book company.
- Mullins, L. J. (2016). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Medley, B. C., & Akan, O. H. (2008). Creating positive change in community organizations: A case for rediscovering Lewin. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 485-496.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of workplace learning*, 12(2), 66-74.
- Northouse, P. G., 2009. *Leadership. Theory and Practice*. 5 ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Nasaireh, M. A., Abdullah, A. H., & Obeidat, K. A. (2019). The relationship between cultural types according to handy's model and organizational structure in

- jordanian public universities. *International journal of academic research in business and social sciences*, 9(1), 973-985.
- Noe, R., Hollenbeck, R. J., Gerhart, B., Wright, M. P. (2006). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα. Εκδοσεις: Παπαζήση
- Peters, T., & Waterman Jr, R. H. (2011). McKinsey 7-S model. *Leadership Excellence*, 28(10), 2011.
- Perera, R. (2017). *The PESTLE analysis*. Nerdynaut.
- Porter M.E., (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, NY USA.
- Porter, M.E. (1980), “How competitive forces shape strategy”, *Mckinsey Quarterly*, Vol. 2, pp. 34-50.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
- Pedersen, C. L., & Ritter, T. (2022). 4 Types of Business Transformation. *Harvard Business Review*.
- Quinn R. and Cameron K., (1999) *Diagnosing and changing organizational culture*, Jossey - Bass WA
- Robbins, S., Coulter, M., & DeCenzo, D. (2017). *Διοίκηση επιχειρήσεων. Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Κριτική



- Rost, J. C. (1993). Leadership development in the new millennium. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 91-110.
- Stogdill, R. M., 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, Issue 25, p. 35-71
- Schneider, S. C. (1988). National vs. corporate culture: Implications for human resource management. *Human resource management*, 27(2), 231-246
- Sadri, G., & Lees, B. (2001). Developing corporate culture as a competitive advantage. *Journal of management Development*, 20(10), 853-859.
- Schendel, D. E., & Hatten, K. J. (1972, August). Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. In *Academy of management proceedings* (Vol. 1972, No. 1, pp. 99-102). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Steiner, G. and Miner, J. Management policy and strategy: Text, readings and cases. New York: Macmillan, 1977. ISBN 00-2416-750-9. [79] STEINTHORSSON, R. and SÖDERHOLM, A. Strategic management as multi-contextual sensemaking in intermediate organizations. *Scandinavian Journal of Management*. 2002.
- Suwanda Nugroho, Bernardus Yulianto. (2022). Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Soc. Sci. J.*, 38, 1.
- Stiegelbauer, S.M. (1994), "Change has changed: implications for implementation of assessments from the organizational change literature", *Systemic reform: Perspectives on Personalizing education*.
- Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*

- Shahbaz, M., Gao, C., Zhai, L., Shahzad, F., & Hu, Y. (2019). Investigating the adoption of big data analytics in healthcare: the moderating role of resistance to change. *Journal of Big Data*, 6(1).
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change?. *Harvard business review*, 74(3), 86.
- Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research*. Language Institute Chulalongkorn University, 1, 2-3.
- Tichy, N.M., Ulrich, D.O. (1984). The Leadership Challenge - A Call for the Transformational Leader. *Sloan Management Review*. 26(1), 59-68. Retrieved 3
- Thompson, A.A. and Strickland A.J. *Strategic management: Concepts and cases*. 8th ed. Homewood/Illinois: Irwin, 1995. ISBN 00-7231-499-0.
- Tomer, J. F. (1987). Organizational capital: The path to higher productivity and well-being.
- Thomas & Robert,. (1980). Structure is Not Organization. *Business Horizons*.
- Thekkekara, J. V. (2023). Change Management: A Survey of Literature in View of Analysing the Advantages of ADKAR Model. *RGUHS Journal of Allied Health Sciences*, 3(2).
- Uyterhoeven, H. E., Ackerman, R. W., & Rosenblum, J. W. (1973). *Strategy and organization: Text and cases in general management*.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & organization Development journal*, 22(6), 291-300.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies. *Analyses and Antitrust Implications*, London.
- Williams, R. (1995). *The sociology of culture*. University of Chicago Press
- Whellen, T., & Hunger, D. (2002). Strategic management and business policy. *Harvard Business School: Prentice Hall*.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations.*

Zaleznik, A. (1977). *Managers and leaders: Are they different?* *Harvard Business Review*, 54, 67-78

Zaleznik, A. (1992). *Managers and leaders: Are they different.* *Harvard Business Review*, 7, 1-13.

Zincir, O., & Tunç, A. Ö. (2017). *An Imagination of Organizations in the Future: Rethinking McKinsey's 7S Model. In Strategic imperatives and core competencies in the era of robotics and artificial intelligence (pp. 101-125).* IGI Global.

### **Διαδικτυακοί Τόποι**

<https://www.praxisframework.org/en/library/hersey-and-blanchard>

<https://online.lincoln.ac.uk/what-is-organisational-strategy-and-why-does-it-matter/>

<https://online.wlv.ac.uk/how-to-create-a-good-organisational-strategy/>

<https://online.hbs.edu/blog/post/balanced-scorecard>

<https://online.visual-paradigm.com/diagrams/templates/lewins-change-model/lewins-3-stage-model>